



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **TYÖNANTAJA-ASIAKKAAT KEHITTÄMÄSSÄ TAMPEREEN KAUPUNGIN TYÖLLISYYSPAL- VELUJA**

Eetu Väikkynen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2016  
Sosiaalialan koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma

VÄLKKYNEN, EETU:

Työnantaja-asiakkaat kehittämässä Tampereen kaupungin työllisyyspalveluja

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Joulukuu 2016

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen työnantaja-asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä Tampereen kaupungin työllisyyspalveluista sekä kartoitettiin työnantaja-asiakkaiden kehittämisajatuksia kyseisistä palveluista. Työnantaja-asiakkaat ovat pirkanmaalaisia tai Pirkanmaalla toimivia yrityksiä ja työnantajia. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä TUTTU-6Aika-hankkeen kanssa.

Tutkimuksen aineisto muodostui puolistrukturoiduista haastatteluista ja kyselylomakkeella suoritetusta kyselyistä. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää pirkanmaalaista tai Pirkanmaalla toimivaa yritystä tai työnantajaedustajaa. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä analyysillä. Lomakekysely oli suunnattu Pirkanmaan Yrittäjien internetsivujen kautta alueen yrittäjille. Lomakekyselyn laadinnasta ja tulosten yhteenvedosta vastasi TUTTU-6Aika-hankkeen edustaja Ulla-Maija Koivula. Lomakekyselyyn vastasi seitsemän yrittäjää.

Tutkimustulokset osoittivat, että haastatellut työnantaja-asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun. Haastatteluissa nousi esiin useita työllistämistä koskevia haasteita ja tarpeita, joihin tulee työllisyydenhoidon toimijoiden taholta kiinnittää huomiota. Nämä voidaan jakaa viiteen erilaiseen kokonaisuuteen, joita ovat työllisyyspalvelujen sekavuus, palkkakustannukset, sesonkiluontoinen työ, rekrytoinnin tuki ja asiantuntijatyö sekä työssäoppiminen ja koulutustuki.

Haastatellut työnantaja-asiakkaat esittivät kokemuinsa haasteisiin erilaisia ratkaisujatoksia ja kehittämisideoita. Erilaisista kehitysjatoksista voidaan koota edellä mainittuihin haasteisiin viisi kehittämiskokonaisuutta. Kokonaisuudet ovat työllisyydenhoidon palvelujen tuotteistaminen, palkan sivukulujen vähentäminen, työntekijäpankin luominen, rekrytointityöpajojen järjestäminen sekä koulutustuen tarjoaminen työnantajille ja työelämätaitojen ennakkovalmennuksen tarjoaminen työnhakijoille.

---

Asiasanat: työllisyys, työttömyys, työllistäminen, työvoimapalvelut, työllisyyspolitiikka

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social Services

VÄLKKYNEN, EETU

Employers developing the employment services of the City of Tampere

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 3 pages  
December 2016

---

The purpose was to study the views that the employers hold on the employment services of the City of Tampere and collect ideas for future development. The study was conducted in collaboration with the TUTTU 6-aika project. The data collected through structured interviews and questionnaires. Seven companies or employers' representatives based in Pirkanmaa were interviewed. The survey questionnaire was available on the website for Pirkanmaa region entrepreneurs and thus targeted to local entrepreneurs. Seven entrepreneurs answered the survey.

The results suggest that the interviewed employers are generally satisfied with the service they receive. The employers however raised concerns about several challenges and deficiencies that should be addressed by the employment service agents. These challenges and deficiencies can be divided into five different categories: complexity of the employment services, labor costs, seasonal work, recruitment support and expert work, and on-the-job learning and training support.

The interviewed employers presented a variety of development ideas and solutions to the aforementioned challenges. These ideas can be divided into five different groups based on the development challenges. The groups are branding of employment services, reducing salary-related costs, creating an employee bank, organizing recruitment workshops, and offering training support to employers and pre-work training support on work skills for the job seekers.

---

Key words: employment, unemployment, employment services, labour policy

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA LÄHTÖKOHDAT .....	7
2.1	Yleistä.....	7
2.2	Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut.....	7
2.2.1	Valtakunnalliset ja alueelliset työllisyydenhoidonpalvelut .....	8
2.2.2	Työllistämistä edistävä monialainen yhteispalvelu, TYP .....	9
2.2.3	Maakuntauudistus, kasvupalvelujen luonti.....	10
2.3	Kuntien työllisyydenhoito ja yritysysteistyö.....	11
2.4	Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut ja TUTTU-hanke .....	13
2.5	Aiemmat tutkimukset .....	15
2.5.1	Työllisyyskokeilujen selvitys – Työllisyyspalveluiden- ja tukien käyttäjälähtöistä arviointia .....	16
2.5.2	Kokonaisvoimavarat käyttöön työllisyyden edistämisessä. Työllisyyden kuntakokeilun (2012–2015) seurantatutkimuksen loppuraportti .....	18
2.5.3	TE-toimistojen yritysälähtöisen toimintamallin arviointitutkimus..	19
3	TUTKIMUSPROSESSI.....	20
3.1	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys .....	20
3.2	Tutkimusmenetelmä, kohdejoukko ja aineiston kerääminen.....	20
3.3	Aineiston analysointi, tulkinta ja synteetit .....	22
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	24
4.1	Yrittäjille suunnatun kyselyn tulokset .....	24
4.2	Haastattelututkimuksen tuloksista .....	25
4.3	Työnantaja-asiakkaiden kokemukset.....	26
4.4	Työnantaja-asiakkaiden haasteet ja ratkaisuehdotukset .....	28
4.4.1	Työllisyyspalvelujen sekavuus – palvelujen tuotteistaminen .....	28
4.4.2	Sesonkiluonteinen työ - työntekijäpankki.....	30
4.4.3	Rekrytoinnin tuki ja asiantuntijatyö - rekrytointityöpajat.....	31
4.4.4	Työssäoppiminen/koulutus - koulutustuki/ennakkovalmennus .....	32
4.4.5	Palkkakustannukset – työnantajamaksujen pienentäminen .....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	35
5.1	Johtopäätökset ja pohdintaa tuloksista .....	35
5.2	Kehitysehdotukset .....	37
5.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	38
5.4	Pohdintaa opinnäytetyöprosessista .....	40
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET .....	45

Liite 1. Saatekirje .....	45
Liite 2. Haastattelukysymykset .....	47

## 1 JOHDANTO

Työllisyys on talouskasvun, ihmisten hyvinvoinnin ja julkisen talouden kestävyyskeskeinen tekijä. (Työllisyys 2016) Työllisyys toimii suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perustana, sen avulla torjutaan tehokkaasti köyhyyttä, syrjäytymistä ja eriarvoisuutta. (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 3). Työelämään pääsemisen kynnystä tulee madaltaa, mutta yhtälailla on huolehdittava, että työllistäminen on mahdollisimman jouhevaa. (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 3). Työllisyyden parantamiseksi on tarkasteltava työpaikkoja luovien tahojen, yrittäjien ja työnantajien, tarpeita ja selvittää mahdollisia esteitä työllistymisessä. Työllistäjiä kuulemalla ja työllistymisen esteitä purkamalla voidaan ottaa askel kohti parempaa työllisyystilannetta.

Opinnäytetyön tavoitteena on työnantajien kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä TUTTU-6Aika-hankkeen kanssa. Hanke on Turun ja Tampereen kaupunkien sekä Turun ja Tampereen ammattikorkeakoulujen yhdessä toteuttama hanke, jonka yhtenä tavoitekokonaisuutena on työllisyyspalvelujen työnantaja-asiakkaiden kanssa tehtävä kehitysyhteistyö ja yrityslähtöisten palvelujen kehittäminen liiketoimintamahdollisuuksien edistämiseksi. (Hankehakemus 2015, 2)

Tässä opinnäytetyössä on esitetty Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen työnantaja-asiakkaiden haastatteluihin perustuen työnantajien kokemia haasteita ja näkemyksiä liittyen yhteistyöhön työllisyyspalveluiden kanssa sekä työvoiman saatavuuteen. Haastatteluilta on kartoitettu myös kehitysehdotuksia työnantajille suunnattujen työllisyyspalveluiden parantamiseksi sekä työvoiman palkkauksen kynnyksen madaltamiseksi.

Yhteistyö yrittäjien ja työnantajien kanssa on hyvin tärkeää työllisyyden parantamiseksi, sillä yrityksissä on paljon tekemätöntä työtä ja paljon henkilöstötarpeita. Arvioiden mukaan Suomessa on jopa 360 000 piilotyöpaikkaa. (Uutinen 2015) Nämä työt eivät kuitenkaan tule näkyviksi, jos työnantajilla ei ole resursseja palkata tai etsiä töihin tekijöitä. Onkin tärkeää tunnistaa työllisyyteen vaikuttavat tekijät ja ymmärtää, että sekä työntekijä että työnantaja ovat asiakkaita ja subjekteja, aktiivisia toimijoita. TUTTU-6Aika-hanke pyrkii tärkeällä tavalla huomioimaan näiden osapuolten osallistamisen palveluiden kehittämiseen. Joustavien ja laadukkaiden palvelukokonaisuuksien kehittäminen on etu sekä työnhakijoille että työnantajille. (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 3)

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Yleistä

Pääministeri Juha Sipilän hallitus on nostanut erääksi kärkihankkeekseen työllisyyden ja kilpailukyvyn parantamisen. Hallituskauden tavoitteena on nostaa työllisyysaste 72 prosenttiin. (Työllisyys ja kilpailukyky 2016) Lokakuussa 2016 luku oli 68,9 prosenttia. (Työllisyysaste 2016) Tavoitteiden saavuttamiseksi hallitus on laatinut kärkihankkeet, joista useampi liittyy keskeisesti työllisyyspalveluiden ja työttömyysturvan uudistamiseen sekä työllistämisen esteiden purkamiseen. (Työllisyys ja kilpailukyky 2016)

Hallituksen tavoitteena on uudistaa työvoimahallinto työllistymistä tukevaksi. Tähän se pyrkii kirkastamalla TE-toimistojen tehtäväksi työnvälitystoiminnan, luomalla asiakaslähtöisiä työllisyyspalvelujen kokeiluja, hyödyntämällä yksityisiä työvoimapalveluja, toteuttamalla kasvuyritysten työllisyysohjelma ja selvittämällä ”Työnäyte”-palvelun käyttöönotto. (Työllisyys ja kilpailukyky 2016) Lisäksi hallituksen tavoitteena on vahvistaa TE-palveluiden yritysysteistyötä ja vuoropuhelua näiden kanssa. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 4)

Asettamiensa tavoitteiden mukaan hallitus pyrkii purkamaan työn vastaanottamista estäviä kannustinloukkuja ja alentamaan rakenteellista työttömyyttä. Keinoina tähän valtioneuvosto tähtää uudistamalla työttömyysturvaa, luomalla osallistavan sosiaaliturvan mallin ja tiukentamalla vuorotteluvapaan ehtoja. Lisäksi se pyrkii usein toimin vähentämään työllistämisen esteitä. Keinoina ovat erilaiset edistämishankkeet työmarkkinoita koskien. (Työllisyys ja kilpailukyky 2016)

### 2.2 Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut

Työllisyydenhoidon kentällä toimii useita tahoja, joten on tarpeen kartoittaa työllisyydenhoidosta vastaavat toimijat (Kuvio 1.) ja niiden toiminnan tavoitteet ja menetelmät, sekä toiminnan yhteys eri organisaatioiden välillä. Työllisyydenhoito perustuu lakiin julkisista työvoima- ja yrityspalveluista. Lain mukaan julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla on pyrkimyksenä edistää työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta ja tarjoamalla työtä hakeville mahdollisuuksia saada työtä. Lisäksi tavoitteena on edistää uuden yritystoiminnan syntymistä sekä kehittää yritysten toimintaedellytyksiä

ja työelämän laatua. Julkisena työvoima- ja yrityspalveluna tarjotaan työnvälityspalveluita, tieto- ja neuvontapalveluita, osaamisen kehittämispalveluita sekä yritystoiminnan käynnistämis- ja kehittämispalveluita. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012)

Lisäksi muut keskeisimmät työllisyydenhoitoa sääntelevät lait ovat perustuslaki, kuntalaki, työttömyysturvalaki ja laki kuntouttavasta työtoiminnasta. Näissä laeissa säädetään sekä valtion että kunnan keskeisistä oikeudellisista tavoitteista ja velvollisuuksista työllisyydenhoitoa koskien. (Vehkala 2010, 91)

Työllisyyspalveluiden toiminta jakautuu usealle organisaatiolle, niin valtakunnalliselle, alueelliselle kuin kunnallisellakin tasolle. Hallituksen suunnittelema maakuntauudistus tulee toteutuessaan muuttamaan työllisyyspalveluiden organisaatorakennetta lähitulevaisuudessa. (Maakuntauudistus 2016)

### **2.2.1 Valtakunnalliset ja alueelliset työllisyydenhoidonpalvelut**

Työllisyyspalveluista valtakunnallisella tasolla vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Ministeriön tehtävänä on luoda toimintaedellytyksiä yritystoiminnalle ja elinkeinoelämälle. Toimintaedellytysten luomisen tavoitteena on vahvistaa Suomen kilpailukykyä sekä työllisyyttä. (Tehtävät ja tavoitteet 2016) Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa työllisyys-, yritystäjyys- ja työvoimapolitiikasta sekä maahanmuuttajien kotouttamispolitiikasta. Ministeriö johtaa, ohjaa ja seuraa TE-palveluiden toteutumisesta. Ministeriö vastaa julkista työvoima- ja yrityspalvelua koskevasta lainsäädännöstä sekä päättää, mitkä kehittämistavoitteet vaativat laajempia strategisia hankkeita toteutuakseen. (Julkiset työvoima ja yrityspalvelut 2016)

Alueellisella tasolla työllisyyspalveluista vastaavat työ- ja elinkeinopalvelut eli TE-palvelut, Työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus sekä Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012) TE-toimistot ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten alaista paikallishallintoa. TE-palveluilla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta, työnhakijoiden työllistymistä sekä kansalaisten työllistymisky-



vyn kehittymistä. TE-palveluja tarjoavia TE-toimistoja on 15 ja niillä on noin 120 toimipaikka. ELY-keskusten tehtävänä on ohjata TE-toimistoja niiden tavoitteiden saavuttamisessa ja palvelujen kehittämisessä. (Julkiset työvoima ja yrityspalvelut 2016)

ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus) tuottaa ELY-keskuksille ja TE-toimistoille kehittämis- ja hallintopalveluita. Työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus vastaa Työlinja ja Yritys-Suomi puhelinpalveluista. Valtakunnalliset puhelinpalvelut, Työlinja ja Yritys-Suomi-puhelinpalvelu, antavat yleisneuvontaa työ- ja elinkeinopalveluista sekä opastusta verkkopalvelujen käyttöön. (Tiedote 2012)

### **2.2.2 Työllistämistä edistävä monialainen yhteispalvelu, TYP**

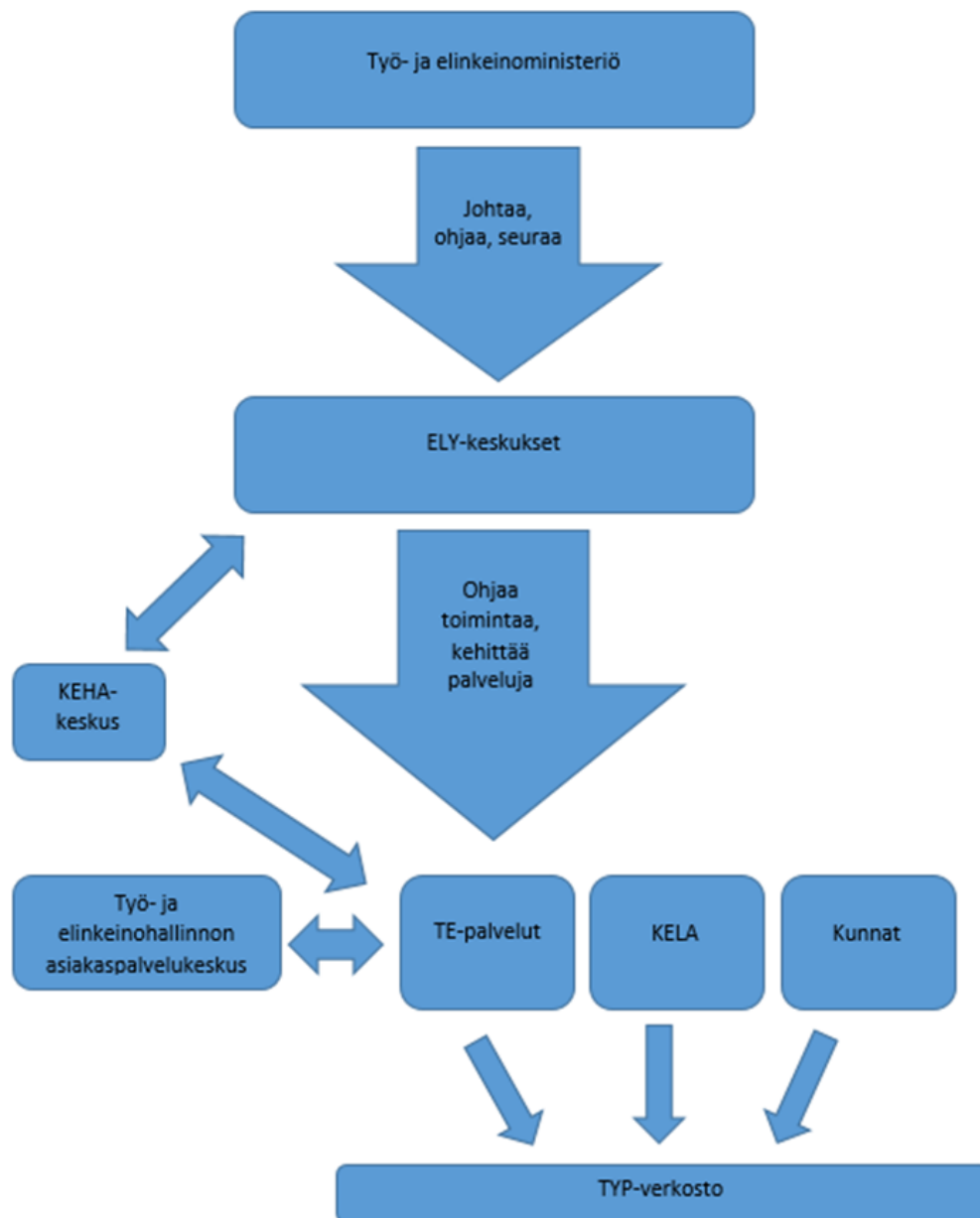
Vuoden 2013 valtiontalouden kehyspäättöksen linjauksen mukaisesti kuntien roolia ja vastuuta pitkäaikaistyöttömyyden aktiivisessa hoidossa on korostettu. Kehyspäättöksen mukaisesti osa pitkäaikaistyöttömien työmarkkinatuen rahoitusvastuusta on siirretty kunnille vuoden 2015 alusta lukien. (Hallituksen esitys 183/2014) Päättöksen liittyen vuoden 2015 alusta tuli voimaan laki työllistymistä edistävästä yhteispalvelusta. Lain myötä aloitettiin valtakunnallisesti Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP) toiminta. (Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu 2015)

TYP on yhteistoimintamalli, jossa TE-toimisto, kunnat ja Kansaneläkelaitos yhdessä arvioivat työttömän palvelutarpeen ja suunnittelevat tälle tarkoituksenmukaiset palvelukokonaisuudet. Palvelukokonaisuuteen sisältyy työttömän palvelutarpeen mukaisesti julkisia työvoimapalveluja, sosiaali- ja terveystyöpalveluja, kuntoutuspalveluja sekä mahdollisesti muita työllistymistä edistäviä palveluja. (Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu 2015)

Monialaisen yhteispalvelun käytännön toiminta rakentuu verkostoyhteistyölle ja paikalliselle sopimiselle. Yhteispalveluverkostoja on muodostettu 33. Verkoston toiminnasta, toimipisteistä, tarjottavista palveluista ja henkilöstöstä sovitaan yhteistyösopimuksessa, jonka verkostossa mukana olevat kunnat, TE-toimisto ja Kela laativat. (Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu 2015)

### **2.2.3 Maakuntaudistus, kasvupalvelujen luonti**

Valtakunnallinen maakuntaudistus muuttaa laajasti hallintoa ja toimintatapoja. Sen myötä muun muassa pääosa ELY-keskusten tehtävistä sekä TE-palvelun tehtävät siirtyvät vuoden 2019 alusta uusien maakuntien järjestämisvastuulle. Uudistuksen myötä TE-palvelut ja yrityspalvelut kootaan julkiseksi kasvupalveluksi. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan tällä pyritään edistämään uutta yritystoimintaa, yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä sekä pyritään vastaamaan työmarkkinoiden muutoksiin. Kasvupalveluista rakennetaan kilpailullinen monituottajamalli. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan kilpailullinen tuotantomalli ja asiakkaan valinnanvapaus vahvistaa palvelujen vaikuttavuutta, synnyttää uusia palveluinnovaatioita ja luo uudet palvelumarkkinat. (Maakuntaudistus 2016)



KUVIO 1. Kansallinen työllisyydenhoidon organisaatiokaavio.

### 2.3 Kuntien työllisyydenhoito ja yritysyhteistyö

Työttömyydellä on suuria vaikutuksia kunnan toimintaa, kuluihin ja jopa imagoon. Työllisyydenhoito on myös keskeinen osa kunnan elinkeinopolitiikkaa ja elinvoimaa. Kunnalla on siis monipuolinen intressi toiminnassaan huomioida työllisyysnäkökulmat sekä edistää ja hoitaa työllisyyttä. (Vehkala 2010, 3) Työllisyydenhoidolla pitää olla yhteys paikalliseen työelämään, yrityksiin, kolmanteen sektoriin ja elinkeinopalveluihin. Ilman työelämäyhteyttä työllisyydenhoito jää tavoitteettomaksi ja toimenpiteiksi, jotka eivät johda toivottuun tulokseen vaan jää kiertämään toimenpiteiden kehää. Työelämäyhteyksiin pitää siis panostaa jatkuvasti myös kuntien taholta. (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 6-7)

1.9.2012 – 31.12.2015 välisenä aikana toteutettiin onnistunut, kuntien osallisuutta työllisyydenhoidossa vahvistanut Kuntakokeilu-hanke. Kokeilu mahdollisti kunnille aiempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millä tavoin pitkään työttömänä olleiden palvelut järjestetään. (Kuntakokeilu 2015) Kokeilukunnissa kunta ja TE-toimisto arvioivat yhdessä kokeilun kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden palvelutarpeet, osallistuvat palveluprosessin suunnitteluun ja sen etenemisen seurantaan.

Kuntakokeilussa otettiin myös huomioon tässä opinnäytetyössäkin tavoitteena oleva työllisyydenhoidon ja yritysten välisen yhteistyön kehittäminen. Kuntakokeilun loppuraportin mukaan Kuntakokeilun tarkoituksena oli *”luoda ja kehittää paikalliseen kumppanuuteen perustuvia työmarkkinoille integroinnin malleja, joissa työllistymistä edistäviä palveluja suunniteltaessa otetaan nykyistä paremmin huomioon sekä työttömien työnhakijoiden että paikallisten työmarkkinoiden tarpeet.”* (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 4) Työllisyyden kuntakokeilun yhtenä tärkeänä osa-alueena oli yritys- ja työnantajayhteistyön kehittäminen. Tavoitteena oli yritys yhteistyön keinoja ja menetelmiä kehittämällä saada elinkeinoelämä mukana osaksi kokonaisvaltaista paikallista työllisyydenhoitoa.

Kuntakokeilun yhteydessä tehtiin erilaisia paikallisia työllisyydenhoidon kokeiluja. Esimerkiksi Jyväskylässä toimi ”Töihin!” –palvelu, jonka tarkoituksena oli tukea työllistymistä valmentamalla asiakkaita työelämäänsä ja yrittäjyyteen. Tässä palvelussa työnantaja-asiakkaat arvostivat saadun palautteen perusteella nopeaa ja joustavaa palvelua, eli kokeiltu palvelu tuotti työnantaja-asiakkaille positiivista arvoa. Kuntakokeilun loppuraportin mukaan kokeilussa työllisyyttä edistävä työnantaja- ja yritys yhteistyö perustui kumppanuuteen, paikallisten yritysten tuntemiseen ja tukemiseen, työpaikkojen synnyttämiseen ja työllistämiseen. Työnantajayhteistyö tarjosi yrittäjille yksilöllisiä työllistämisen ja asiantuntijapalveluita, tukea byrokratian hoitamisessa sekä muun muassa ryhmämuotoisia palveluja. (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 12).

Kuntakokeilu onnistui herättämään kunnat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa työllisyydenhoidossa. Työllisyyden merkitys kuntien strategioissa on vahvistunut kokeilun ansiosta. Vaikeaksi muodostuneeseen työttömyyteen sekä ongelmien monimuotoisuuteen vastattiin toimintamallien ja palvelujen kehittämisellä. Useiden kehitystoimenpiteiden joukosta esiin voidaan nostaa piilotyöpaikkojen etsiminen sekä yritys- ja työkoor dinaattorien toimien perustaminen. (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 7).

Valtakunnallisesti merkittäviä tekoja Kuntakokeilulla saavutettiin, kun kuntakokeilut osallistuivat lakisääteisen työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun eli TYP:n valmistelutyöhön. Kokeilu tuotti kunnille tärkeää tietoa siitä, mitä työllisyydenhoidossa tapahtuu kansallisesti ja kansainvälisesti. Kuntiin on syntynyt monipuolista työllisyydenhoidon osaamista, joka on synnyttänyt valmiutta isoihin rakenteellisiin uudistuksiin työllisyydenhoidossa. (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 7)

Kuntakokeilun loppuraportissa (Työllisyyden kuntakokeilu 2016, 19) kerrotaan, että

*”työllisyyden kuntakokeilu on jatkumo pohjoismaiselle suuntaukselle, jossa valtaa ja vastuuta myös työllisyysasioissa on siirretty hallinnossa alaspäin, lähemmäksi käytännön toimijoita. Pisimmälle tämä on viety Tanskassa, jossa vuoden 2007 kuntauudistuksen yhteydessä työllisyyden hoito kokonaisuudessaan siirrettiin kuntien vastuulle. Ruotsissa työllisyyden kuntakokeilu toteutettiin jo aikaisemmin ja sielläkin suuntaus on paikallisuutta korostava”.*

Hallituksen kaavailema maakuntauudistus ja siihen liittyvä kasvupalvelujen luonti viittaa kuitenkin siihen, että Suomessa työllisyydenhoito tulee ainakin osittain olemaan maakuntahallinnon tasolla. (Maakuntauudistus 2016)

## **2.4 Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut ja TUTTU-hanke**

Tampereen kaupunki tarjoaa omia työllisyyspalveluja tehostaakseen tamperelaisten työllistymistä. Palveluista vastaa Työllisyydenhoidon palveluyksikkö. Palvelut on pääosin tarkoitettu tamperelaisille pitkäaikaistyöttömille, eli työttömille joiden työttömyys on kestänyt vähintään vuoden. Työllisyyspalvelut tarjoaa yksilöllistä apua ja tukea työllistymiseen. Lisäksi palveluyksikkö tarjoaa koulutus- ja uraohjausta alle 30-vuotiaille tamperelaisille työttömyyden kestosta riippumatta. (Työllisyyspalvelut 2016)

Tampere oli mukana Kuntakokeilussa. Yritys- ja työnantajanäkökulmasta se näkyi niin, että työllisyyspalvelujen tekemässä yritysysteistyössä panostettiin viestintään, näkyvyyteen ja materiaalien yhdenmukaistamiseen. Näissä käytettiin hyväksi yrityksiltä saatua palautetta. Lisäksi palvelut pyrkivät kehittämään työhönvalmennuksen käytäntöjä.

## Työllisyydenhoidon palveluyksikön organisaatio 2016



KUVIO 2. Tampereen kaupungin Työllisyydenhoidon palveluyksikön organisaatio 2016

Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut tarjoaa työnantajille rekrytointi- ja työllistämispalveluja. Palveluista vastaavat Tekijä-työelämäpalvelut, jotka pyrkivät työllistymisen edistämiseen avustamalla yrityksiä ja työnantajia rekrytoinneissa ja työllistämisessä erilaisin keinoin. Palvelut välittävät työntekijöitä suorittamalla ehdokasesittelyt ja -haut motivoituneiden työntekijöiden löytämiseksi ja järjestävät rekrytointitilaisuuksia. Työllisyyspalvelut tukevat yrityksiä myös taloudellisesti. Se myöntää Tampereen kaupunkiseudulla toimivalle rekisteröidylle yritykselle, yhdistykselle tai säätiölle rekrytointilisää, kun se palkkaa tamperelaisen työttömän työnhakijan. Tuen tavoitteena on edistää työllistymistä madaltamalla työnantajan rekrytointikynnystä. (Palvelut työnantajille 2016)

Työnantaja-asiakkaat kokevat usein työllisyyspalveluiden käytön hankalaksi ja byrokrattiseksi. (Haastatteluaineisto) Tähän on vastattu luomalla palvelu, jossa kerrotaan saatavilla olevista palveluista ja autetaan työllistymiseen liittyvien sopimusten ja hake-  
musten täyttämässä. Tekijä-työelämäpalvelut tukevat myös uudenaikaisissa toimintamahdollisuuksissa tarjoamalla palveluja, joissa työskennellään kehittämishaasteiden parissa innovaatiotoiminnalla ja neuvotaan uusien yhteistyörakenteiden luomisessa. (Palvelut työnantajille 2016)

Syksyllä 2015 käynnistyi Tulevaisuuspajoista Työhön Tuetusti (TUTTU) -6Aika -hanke, jonka toteuttavat Turun ja Tampereen kaupunkien työllisyyspalvelut sekä Turun ja Tampereen ammattikorkeakoulut. Hanke on osa Kestävän kaupunkikehittämisen 6Aika- strategiaa, jota toteuttavat kuutoskaupungit Espoo, Helsinki, Oulu, Tampere, Turku ja Vantaa. TUTTU-hanke on osa 6Aika-strategian Avoin osallisuus ja asiakkuus kärkihanketta. (Avoin osallisuus ja asiakkuus kärkihanke 2016)

Avoin osallisuus ja asiakkuus -kärkihankkeen päämääränä on vahvistaa elinkeinoelämän sekä tutkimus- ja kehittämissyhteisöjen roolia. Lisäksi tavoitteena on asiakaslähtöisyyden lisääminen, uudenlaisten markkinoiden mahdollistaminen, palveluiden vaikuttavuuden parantaminen, tuottavuuden kasvattaminen ja kilpailukyvyn vahvistaminen. (Avoin osallisuus ja asiakkuus kärkihanke 2016)

TUTTU -hankkeen tavoitteena on tehdä asiakkaiden osallistumisesta luonteva osa työllisyydenhoidon ideointia ja kehittämistä sekä huolehtia palveluiden laadun varmistamisesta yhdistämällä uudella tavalla työllisyyden hoito, työttömien asiakkaiden osallistaminen sekä elinkeinoelämän vahvistaminen. Hankkeessa yhtenä osana kehitetään uusia yhteistyömalleja yritysten työnantajarajapintaan. Tampereen osahankkeen tavoitteena on lisätä osallistumisen kautta työllistymistä edistävien palvelujen palveluprosessien asiakaslähtöisyyttä. (Hankehakemus 2015, 5)

## **2.5 Aiemmat tutkimukset**

Työllisyydenhoito on valtakunnallisesti suuressa murroksessa. Edellä esitetty toimijakenttä on jatkuvassa liikkeessä, työllisyydenhoitoa leimaa pirstaleisuus (Aula 2016, 3.) ja näkemykset tulevaisuuden suunnasta ovat vaihtelevia. (Maakuntauudistus 2016; Arnkil, Jokinen, Pitkänen, Sprang & Tuusa 2015, 124) Tässä opinnäytetyössä on jo viitattu edellisissä luvuissa esimerkiksi Kuntakokeilu-hankkeeseen, joka oli keskeinen ja huomattava hanke työllisyydenhoidon kentällä. Kuntakokeilun lisäksi tähän lukuun nostan muutaman muun tuoreen tutkimuksen, jossa käsitellään työllisyydenhoidon yritysysteistyötä ja arvioita työllisyydenhoidon nykytilasta. Aiemmat tutkimukset ovat ”Työllisyyskokeilujen selvitys – Työllisyyspalveluiden- ja tukien käyttäjälähtöistä arviointia”, ”Kokonaisvoimavarat käyttöön työllisyyden edistämisessä. Työllisyyden kuntakokeilun (2012–2015)

seurantatutkimuksen loppuraportti” ja ”TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus”.

Tärkeänä työkaluna aiempien tutkimuksien etsimisessä on ollut Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemat Työpoliittiset aikakauskirjat vuosilta 2015–2016, jotka olen käynyt lävitse osioiden ”Uutta työ- ja yrittäjyystutkimuksen alalta” ja poiminut alan julkaisuista tutkimukseeni keskeisesti liittyvät tutkimukset. Julkaisujen lukeminen tutkimuksen alaani kuuluviksi aiemmiksi tutkimuksiksi edellyttää, että ne käsittelevät työvoimapalveluita, yrittäjyyttä ja kuntia. Näillä kriteerein olen päättänyt luomaan katsauksen em. tutkimuksiin.

Poikkeuksen luo Pro gradu tutkielma ”Kunta työllisyydenhoitajana. Lainopillinen tutkielma kunnan työllisyydenhoidosta” (Vehkala 2010), jossa tarkastellaan kuntien työllisyydenhoitoa, jota olen käyttänyt lähteenä luomaan kokonaiskuvaa kunnan vastuista ja oikeuksista työllisyydenhoidon palveluiden järjestämisessä. Lisäksi kansainvälistä näkökulmaa tutkimukseeni olen hakenut tutkimuksesta ”Public Employment Services and Employers: How Important are Networks with Firms”, joka tutkii työllisyyspalveluiden yhteistyön merkitystä yritysten kanssa. (Benhcke 2007. 2.)

### **2.5.1 Työllisyyskokeilujen selvitys – Työllisyyspalveluiden- ja tukien käyttäjä- lähtöistä arviointia**

Tutkimus ”Työllisyyskokeilujen selvitys” perustuu työministeri Jari Lindströmin toimeksiantoon, julkaisen laatineelle, Maria Kaisa Aulalle. Aulan tehtävänä oli kartoittaa eri toimijoiden näkemyksiä siitä miten työnantajat voivat palkata helpommin työttömiä ja työttömät hakeutua töihin tai yrittäjiksi. Keskeisimmiksi haasteiksi nousi palveluiden ja tukien monimutkaisuus, kokonaisvastuun puuttuminen, huono toimivuus ja asiakaslähtöisyyden puute. Aula kokosi seitsemän toimenpide-esitystä työllisyyspalvelujen parantamiseksi. Tähän opinnäytetyöhön liittyen oleellista on nostaa esiin osio ”Yritys- ja työpaikkalähtöiset välineet työllistymiseen”. (Aula 2016, 3)

Yritys- työpaikkalähtöisessä ajattelussa keskeistä on löytää piilotyöpaikat, joita Sitran arvion mukaan on Suomessa 270 000 – 360 000 (Uutinen 2015; Aula 2016, 133), helpottaa rekrytointiongelmia, tehdä työnhakijoiden osaaminen näkyväksi työnantajille, tukea yri-



tysten mahdollisuuksia kasvuun ja valmentaa työnhakijoita uuden työn luonteeseen, itseohjautuvaan ja vapaaehtoisuuteen perustuvaan aktiivisuuteen työnhaussa- ja markkinoilla. (Aula 2016, 132)

Yhtenä kehitysideana selvityksessä nousee esille koulutussopimus. Se on valmisteilla osana ammatillisen koulutuksen reformia (Aula 2016, 133) koulutuspoliittisena toimenpiteenä, mutta sen merkitys tulee nähdä myös työvoimapolitiikan välineenä. Koulutussopimus on työpaikalla tapahtumaa kouluttautumista ilman, että työntekijäosapuoli, eli oppija on palkkasuhteessa yritykseen. Työelämä ja työllisyyden tukeminen kaipaavat keinoja, joilla työntekijä voi näyttää omaa osaamistaan ja kouluttautua työtä tekemällä. (Aula 2016, 132-133)

Samaan kategoriaan kuuluu myös ”Työnäyte”-palvelu, joka on valtakunnallisestikin julkisuutta saanut toimenpide-ehdotus. Kyseessä on työnhakijan vapaaehtoinen mahdollisuus näyttää omia kykyjään ja osaamistaan osana rekrytointiprosessia. Aulan raportissa (2016, 133) kuvaillaan palvelua näin: *”Työnhakija voisi työttömyysturvaa menettämättä ennen työsuhteen solmimista työskennellä lyhyen ajan potentiaalisen työnantajan työpaikalla vakuuttamassa työnantajaa osaamisestaan sekä varmistaa myös omalta kannaltaan työpaikan soveltuvuutta.”*

Kuten myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä esitetään, on tutkimuksessa noussut esiin hyvin samoja teemoja kuin ”Työllisyyskokeilujen selvityksessä”. Edellä mainittujen koulutus ja työnäytteiden lisäksi rekrytoinnin haasteet ovat esillä niin käsittelyssä olevassa selvityksessä kuin opinnäytetyötutkimuksessakin. Selvityksessä todetaan, että yritykset eivät aina ehdi tai osaa määritellä työntekijätarpeitaan, niin, että avointa hakua voitaisiin käynnistää. Tämä aivan sama huomio ja työllistämisen haaste nousi esiin myös opinnäytetyön tutkimuksessa, kun haastateltiin työnantaja-asiakkaita. (Aula 2016, 133) Yhtäläisyyksiä tutkimustuloksissa on runsaasti.

## 2.5.2 Kokonaisvoimavarat käyttöön työllisyyden edistämisessä. Työllisyyden kuntakokeilun (2012–2015) seurantatutkimuksen loppuraportti

Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelman mukaisesti vuonna 2012 käynnistettiin Työllisyyden Kuntakokeilu -hanke, jonka tavoitteen oli tavoitella *”uutta tietoa, osaamista ja tuloksellisuutta erityisesti pitkäaikaistyöttömien hyvinvoinnin, aktiivisuuden, työllistyvyyden ja työllisyyden edistämisessä kuntien ja valtion ja niiden kumppaneiden yhteistyötä ja työnjakoa kehittämällä”*. Seurantatutkimuksessa tutkittiin miten työllistyvyyden ja työllisyyden kokonaisvoimavara on kehittynyt kokeilussa. Kokonaisvoimavaraan kuuluu osana yritykset ja yhtenä alueena tutkimusta on Kuntakokeilu ja yritysysteistyö. (Arnkil, Jokinen, Pitkänen, Sprang & Tuusa 2015, 3)

Kuntakokeilu onnistui katalysoimaan yritysysteistyön systematisointia ja on luonut uudenlaisia yrityspalvelumuotoja. Kokeilun kautta joillakin kokeilualueilla yhteys paikalliseen elinkeinoelämään parani ja paikallisesti saatiin hyviä käytänteitä työnantajien aktiivisesta mukanaolosta työllistämistoimien kehittämisessä. (Arnkil, Jokinen, Pitkänen, Sprang & Tuusa 2016, 15). Seurantatutkimuksen havainnoista tehdyssä yhteenvedossa sanotaan, että työelämän ja yritysten tiiviimpi mukaantulo on elinehto jatkossa työllisyyspalvelujen tehokkaalle toimimiselle. (Arnkil, Jokinen, Pitkänen, Sprang & Tuusa 2015, 19.)

Seurantatutkimuksessa todetaan, että yritysysteistyöllä on suuri merkitys työllisyydenhoidossa ja tämä on Kuntakokeilussa tiedostettu. (Arnkil, Jokinen, Pitkänen, Sprang & Tuusa 2015, 37) Erityisesti Kuntakokeilun pääasiallisen kohderyhmän eli vaikeasti työllistyvien työllistymisen edellytyksenä on, että työnantajayhteyksiä syvennetään ja monipuolistetaan. On tärkeää, että kyetään luomaan aidosti toimiva väylä kohti avoimia työmarkkinoita ja ”aitoa” työelämää, sillä se motivoi työnhakijoita. (Arnkil, Jokinen, Pitkänen, Sprang & Tuusa 2015, 36)

Seurantatutkimuksessa yritysten tarpeista on koottu listaus, jossa ilmenee samoja teemoja, kuin opinnäytetyöni haastatteluissa nousi esiin työnantaja-asiakkailta. Seurantatutkimus (Arnkil, Jokinen, Pitkänen, Sprang & Tuusa 2015, 39) toteaa:

*Yritysten näkökulmasta kehittyneemmät työelämätilat merkitsevät kosketusta aiempaa laajempaan potentiaalisten rekrytoitavien joukkoon, virittä-*

*vät tarvetta kehittää monipuolisempia rekrytointimenetelmiä, työntekijöiden sisäänajojärjestelmiä ja työpaikkaa oppimisympäristönä. Samalla yritykset tulevat tietoisemmaksi paikallisesta ja alueellisesta työvoimavarojen kokonaistilanteesta, kykenevät sovittamaan oman kehittämistoimintansa siihen ja osallistumaan sosiaalisesti vastuullisina toimijoina työvoimavarojen kokonaisuuden kehittämiseen.*

### **2.5.3 TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus**

Kolmas aiempi tutkimus, johon peilaan tekemääni tutkimusta on ”TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus”. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation yrityslähtöisen toimintamallin ja siihen liittyvän kumppanuustyön systemaattisuutta ja toimivuutta. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 3). Kyseessä on tuore tutkimus, sillä se on toteutettu vuodenvaihteessa 2015–2016. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 3). Tutkimus toteaa TE-palvelujen yritysyhteistyön olevan positiivisessa tilanteessa, mutta kehitettävääkin kerrotaan olevan. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 4). TE-palveluiden arviointi organisaationa on opinnäytetyön kannalta epäolennaista, mutta yritysyhteistyö työllisyydenhoidossa ja laajemmat kehitysteemat toiminta-alueella on hyvä huomioida.

Tutkimuksen mukaan yritysyhteistyö on tärkeä keino löytää piilotyöpaikkoja ja palvelutarpeita sekä helpottaa työnvälityksen toimivuutta ja toteuttamista. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 6). Yrityskäynnit ovat toimiva tapa tuoda esiin piilotyöpaikkoja. Käynneistä arviolta neljäsosa tuo esiin piilotyöpaikan, ohjauksen muihin TE-palveluihin tai muihin yrityspalveluihin. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 13). Piilotyöpaikkojen löytyminen yritysyhteistyön avulla on toistuva teema eri tutkimuksissa. (Aula 2016, 79; Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 13) Tämä on kansainvälinen ilmiö, sillä sama havainto tuli esiin myös tutkimuksessa, jossa tarkastellaan Sveitsin työvoimapalveluita tuottavaa organisaatiota ja yritysyhteistyötä. (Benchke 2007. 5.)

Toistuvana asiana esiintyy myös aktiivinen vuorovaikutus työllisyyspalvelujen ja yrittäjien kesken. Arviointitutkimuksessa viitataan aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan tutkimukseen haastatellut työnantajat pitävät yhteydenpitoa tärkeänä. Aihe nousi esiin myös opinnäytetyön haastatteluissa sekä Aulan laatimassa selvityksessä (Aula 2016) Säännöllinen ja aktiivinen yhteydenpito kumppaneihin luo lisäarvoa yritysyhteistyössä ja palveluissa yrittäjille. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 38)

### 3 TUTKIMUSPROSESSI

#### 3.1 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää yrittäjien ja työnantajien näkemyksiä kunnallisten työllisyyspalvelujen kehittämiseen. Yrittäjät ja työnantajat ovat työnantaja-asiakaina työllisyyspalvelujen käyttäjiä. TUTTU-6Aika –hankkeen yksi tavoite on osallistaa palvelunkäyttäjät työllisyyspalvelujen kehittämiseen sekä kehittää yritysten työnantajarajapintaan uusia yhteistyömalleja. Näin yksi opinnäytetyöni tarkoituksista on osaltaan vastata näihin hankkeen tavoitteisiin.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuoda yrittäjien ja työnantajien näkemykset ja kokemukset Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen tietoon ja käyttöön, jotta palveluita voidaan kehittää tämän asiakassegmentin näkökulma huomioiden. Osana laajempaa yhteiskunnallista näkökulmaa tavoite liittyy Suomen työllisyystilanteen parantamiseen ja yksilöiden työllistymiseen.

Tutkimuskysymykseni tiivistin asettamieni tavoitteiden pohjalta yhdeksi kysymykseksi. Miten työllisyydenhoidon palveluja voidaan kehittää yhteistyössä yrittäjien kanssa työllisyydenhoidon parantamiseksi ja vastaamaan yritysten tarpeita? Saadakseni vastauksen tähän laajaan kysymykseen muodostin yhdeksän haastattelukysymystä, joihin saatujen vastausten kautta muodostin viiden kohdan esityksen haasteista ja ratkaisuehdotuksista parantamaan työllisyydenhoidon palveluja ja vastaamaan yritysten tarpeita. Haastattelukysymykset on nähtävillä liitteissä ja em. haasteet ja ratkaisuehdotukset olen esitellyt luvussa ”Tutkimustulokset”.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä, kohdejoukko ja aineiston kerääminen

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lisäksi oleellista on, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksin menetelmiä käyttäen. (Hirsjärvi 2014, 164)

Metodina tutkimuksen aineiston hankinnassa on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Näin ollen kaikille tutkimuksen kohteena olleille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Puolistrukturoituun haastatteluun tutkimusmetodina on päädytty sillä perusteella, että se sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimushaastattelumetodit voidaan jakaa useisiin ryhmiin vaihtelevin nimikkein riippuen siitä miten muodollinen tai avoin haastattelu on. Pääjako voidaan tehdä kolmeen malliin: strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi 2014, 208) Puolistrukturoitu haastattelu asettuu jaottelussa strukturoidun ja teemahaastattelun väliin. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Kuten edellä on todettu, niin puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitäen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Näin ollen siinä on strukturoidun haastattelun piirteitä, mutta se ei ole yhtä formaali ja sallii teemahaastattelu tyypillisen haastattelukohdaisen jouston. (Hirsjärvi 2014, 208)

Tutkimuksen kohdejoukon muodostivat joukko Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen työnantaja-asiakkaita eli yrittäjiä ja työnantajia. Työllisyyspalvelujen henkilöstö valikoi tutkimukseen osallistuvat henkilöt asiakaskontakteistaan. Näitä kontakteja oli kymmenen, joista lopulta tutkimukseen osallistui seitsemän. Kuten kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu, valikoitiin tutkimuksen kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi 164.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin suorittamalla puolistrukturoidut haastattelut seitsemälle yrittäjälle. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikoilla. Haastateltavat saivat itse päättää missä haastattelut suoritetaan. Haastatteluympäristöinä olivat haastateltavien toimistot, neuvotteluhuoneet tai taukotilat. Haastattelujen aikana samassa tilassa oli toisinaan muita ihmisiä. Haastattelut kestivät kukin 25–30 minuuttia ja ne nauhoitettiin.

Kysymyksiä haastateltaville esitettiin yhdeksän. Kysymykset muotoutuivat tarpeesta saada kattava kuva työnantaja-asiakkaiden näkemyksistä työllisyyspalvelujen kehittämi-

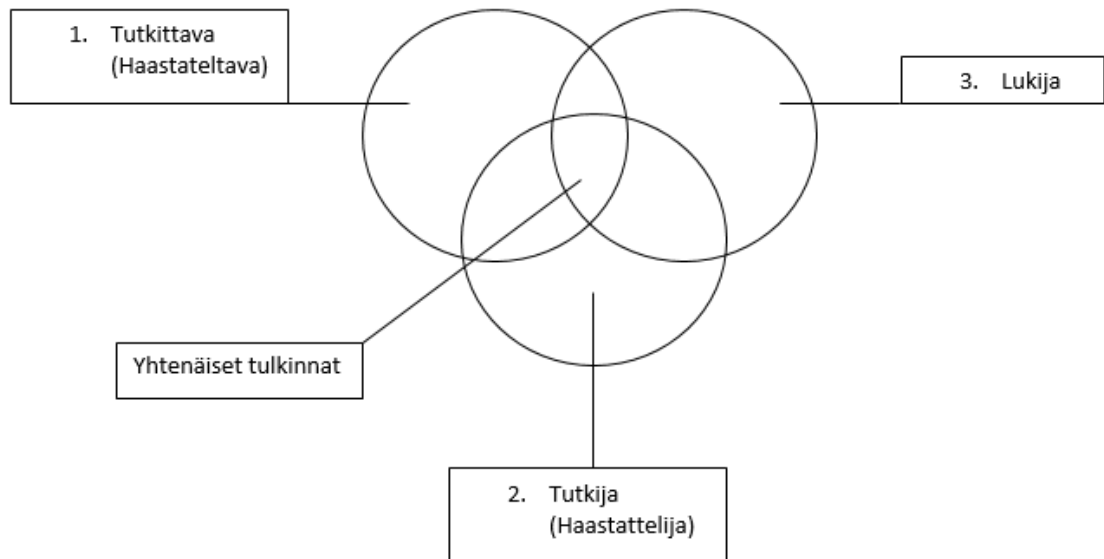
seen. Kehittämisenäkökulman haastatteluihin haluttiin selvittää millaista aikaisempaa yhteistyötä työnantaja-asiakas on työllisyyspalvelujen kanssa tehnyt ja miten tämä arvioisi näitä kokemuksia.

Kysymysten laadinnassa oli mukana TUTTU-hankkeen projektityöryhmän jäsenenä toimiva työllisyyspalvelujen työntekijä, joka toi esille työllisyyspalvelujen näkemyksen kysymysten sisältöön. Lisäksi kysymykset kävivät kommentointikierroksella Tekijä – työelämäpalveluiden työhönvalmentajilla. Näin kysymysten laadintaan osallistettiin työelämätaho ja varmistettiin kysymysten toimiva muoto.

### **3.3 Aineiston analysointi, tulkinta ja synteetit**

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysissä tutkittavat tekstit voivat olla monipuolisesti lähes mitä vain, joten se analyysimenetelmänä sopii erinomaisesti haastatteluiden analysointiin. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Analyysin lisäksi tulkinta on olennainen osa tutkimusta. Tulkinnalla tarkoitetaan, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi 2014, 229) Teoksessa Tutki ja kirjoita (Hirsjärvi 2014) muistutetaan tutkimuksen olevan moninkertaisten tulkintojen kohteena. (Kuvio 3.) On huomioitava, että tutkimuksen osapuolet eivät tulkitse tutkimusta tai sen rakentavia tekijöitä samalla tavoin. Tutkija tulkitsee omalla tavallaan tutkittavaa esimerkiksi haastattelussa, vaikka pyrkisi tietoisesti olemaankin neutraali. Sanavalinnat ja puhetyyli ovat osa tulkintaa ja merkityksenantoa.



KUVIO 3. Tulkintojen moninkertaisuus (Hirsjärvi 2014, 229)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty selkeästi hahmottamaan haastateltavien ongelmat koskien työllisyyspalveluja ja työllistämistä. Tutkimuksen synteessin avulla näihin ongelmiin on pyritty löytämään vastaukset. Synteessit kokoavat yhteen pääseikat tuloksista ja antavat vastaukset annettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi 2014, 230). Sekä esiin nousseet ongelmat, joista puhutaan tässä tutkimuksessa haasteina ja niihin löydetty tulokset eli ratkaisut ovat esitelty seuraavassa luvussa Tutkimustulokset.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimustulokset muodostuvat kolmesta kokonaisuudesta: yrittäjille suunnatun kyselyn tuloksien esittelystä, haastatteluissa esiin nousseista kokemuksista sekä haasteista ja kehitysajatuksista.

### 4.1 Yrittäjille suunnatun kyselyn tulokset

Yrittäjille suunnattu kysely toteutettiin TUTTU-6Aika hankkeen yhteydessä kartoittamaan yrittäjien näkemyksiä Tampereen kaupungin työllisyyspalveluista. Kysely oli suunnattu Pirkanmaalle toimiville yrittäjille ja työnantajille. Kysely toteutettiin internetissä täytettävän e-kyselyn kautta. Kyselyyn vastaamista markkinoitiin kaupungin työllisyyspalvelujen toimesta ja Pirkanmaan yrittäjien kanavien kautta kohderyhmille. (Koivula 2016, 1) Kyselyn laadinnasta vastasi TUTTU-6Aika projektista Ulla-Maija Koivula.

Kyselyyn vastasi seitsemän yritystä. Kyselyssä selvitettiin kaupungin työllisyyspalveluiden tuntemusta ja käyttöä, tiedusteltiin odotuksia palveluita kohtaan, kiinnostusta yhteistyön kehittämiseen sekä arvioitu palveluiden hyödyllisyyttä. (Raportti) Vastaajista valtaosa (71%) ei tuntenut kaupungin työllisyyspalveluja lainkaan. 86% vastanneista yrityksistä ei ollut käyttänyt työllisyyspalveluja lainkaan viimeisen kahden vuoden aikana. Pyydettyäessä arvioimaan kokemusta palveluista vastauksiksi oli annettu ”ei osaa sanoa” sekä ”aktiivinen”. Vastausprosentti tässä osiossa oli 29%. (Koivula 2016, 1)

Seuraavassa kuvassa on arvioitu palvelujen hyödyllisyyttä (Kuvio 4.) Tuloksista käy ilmi, että hyödyllisimmiksi palveluiksi yrittäjät kokevat taloudellisen tuen rekrytointikynnyksen madaltamiseksi sekä avun ja tuen työllistämiseen liittyvissä kysymyksissä, tukimuodoissa ja hakemuksissa. Selkeästi hyödyttömimmäksi koetaan palvelu ”Neuvonta yritysten osuuskuntamuotoisten yhteistyörakenteiden perustamiseen (toteutus yhteistyössä Tredean kanssa)”. (Koivula 2016, 2)



## Palveluiden hyödyllisyys

Vastaajilta kysyttiin arviota työnantajapalveluiden hyödyllisyydestä arviointiasteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan, 2=vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon ja 5=hyvin paljon. Seuraavassa taulukolla (Taulukko 1) on esitetty vastausten jakauma numeerisesti. Taulukossa luokat ”vähän ja jonkin verran” sekä ”melko paljon ja hyvin paljon” on yhdistetty vastaajamäärän pienuuden takia.

Taulukko 1. Kysymys: Seuraavassa luetellaan Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen maksuttomia palveluja yrittäjille. Arvioi, miten hyödyllisiä nämä olisivat teille?

Palveluiden hyödyllisyys	Ei lainkaan	Vähän/Jonkin verran	Melko/Hyvin paljon
Ehdokasesittelyt ja -haut motivoituneiden hakijoiden löytämiseksi	1	4	2
Taloudellinen tuki rekrytointikynnyksen madaltamiseksi	0	2	5
Apu ja tuki työllistämiseen liittyvissä kysymyksissä, tukimuodoissa ja hakemuksissa	0	2	5
Innovointiapu liiketoiminnan kehittämiseen (TreStart -toiminta)	2	2	3
Näkyvyys yhteiskuntavastuullisena työnantajana toimimisesta	2	2	3
Mahdollisuus järjestää rekrytointitilaisuus työllisyyspalvelujen tiloissa	3	3	1
Neuvonta yritysten osuuskuntamuotoisten yhteistyörakenteiden perustamiseen (toteutus yhteistyössä Tredean kanssa)	5	2	0
Muu, mikä?	3	2	2

KUVIO 4. Yrittäjien arviot Tampereen kaupungin työllisyyspalveluiden hyödyllisyydestä. (Koivula 2016, 2)

## 4.2 Haastattelututkimuksen tuloksista

Opinnäytetyötä varten haastatellut työnantaja-asiakkaat nostivat haastatteluissa esiin useita näkökulmia, joihin tulee kiinnittää huomiota työllisyyspalveluiden kehittämisessä ja pyrittäessä purkamaan työllistämisen esteitä. Useista konkreettisista haasteista on muodostettu laajemmat kokonaisuudet, joita muodostui viisi.

Yleisesti voidaan todeta, että työnantajan näkökulmasta on tärkeää, että on erilaisia työkokeilumalleja. Useat työntekijät huomaavat työn aloitettuaan, ettei se vastaakaan heidän toiveitaan ja lopettavat työt. Tämä on työnantajalle hankala tilanne, sillä työntekijän perehdytys on tällaisessa tapauksessa yritykseltä hukkaan mennyt resurssi. Lisäksi kokeilu mahdollistaa sen, että yrittäjä näkee onko työntekijä sopiva kyseisen tehtävään. Työntekijän palkkaus on useille yrittäjille valtava riski, joten haastateltavat kokevat, että kokeilut

madaltavat kynnystä palkata henkilö, kun tämä on kokeilun aikana jo osoittautunut osavaksi ja hyväksi tekijäksi.

Haastateltujen työnantajien mukaan aktiivinen vuorovaikutus heidän ja työllisyyspalveluiden välillä on tärkeää. Vuorovaikutus ja yhteydenpito eivät kuitenkaan tarkoita, että sen pitäisi olla raportointia tai mitenkään byrokraattisesti toteutettua seuranta, vaan kyseessä tulisi olla yhteinen vastuunkanto prosessista ja työntekijästä. Yrittäjät saattavatkin kokea, että vastuunjakaminen edesauttaa työvoiman työllistämisen kynnystä, kun heillä on luotettavat yhteistyökumppanit taustallaan työllisyyspalveluista.

Vastauksista kävi myös ilmi, että yhteistyö työllisyyspalvelujen kanssa koettiin olevan myös yhteiskuntavastuun toteuttamista, sillä tavoitteena on haastateltavan mukaan auttaa työllistämään henkilöitä, joilla ei muuten olisi mahdollisuutta työllistyä. Yrittäjät ovat siis valmiita antamaan omia resurssejaan työntekijöiden ohjaukseen ja työllistymisen tukemiseen.

### 4.3 Työnantaja-asiakkaiden kokemukset

Pyydettyäessä työnantaja-asiakkaita arvioimaan ja kuvailemaan aikaisemmin Tampereen kaupungin kanssa tekemäänsä yhteistyötä lähes kaikki vastaajat kuvailivat sitä hyväksi. Kaikkien vastaajien mukaan yhteistyö on sujunut hyvin tai vähintään positiivisesti.

*Kyllä me tyytyväisiä ollaan, ihan hyvin se toimi, ihan hyvin tuli tietoo sähköpostilla ja sit käytiin ne sopimukset tekemässä siellä kaupungilla. Mun mielestä se toimi oikeinkin sujuvasti.*

Joissakin vastauksissa nousi esiin joitakin huonompia kokemuksia jollakin osa-alueella kuten byrokratian tai viestinnän osalta, mutta kokonaisuuteen yhteistyön osalta oltiin tyytyväisiä. Kahdessa seuraavassa suorassa lainauksessa haastatelluilta kuvaillaan miten toimimattomuutta oli esiintynyt työntekijän ymmärryksessä työsuhteen muodostamiseen liittyen.

*Mul on ihan positiivisia kokemuksia. Ihan hyvä, ei oikeestaan ees mitään muuta ku se, että sille työntekijälle pitää selittää, mistä on kyse, jotta hän ymmärtää, mistä on kysymys. Siinä meillä oli pieni, mun mielest on toimittu Tampereen kaupungin puolelta vähän huonosti, että työntekijä ei ehkä sitte ollu ymmärtäny vai mitä siin oli tapahtunu, et hän ei ymmärtäny sitä prosessia ja mitä se käytännössä tarkoittaa.*

*Siinä on parantamisen varaa, että heijän asiakas tietää, mistä on kysymys, millä palkalla hän on tulossa ja että se palkka on määritelty ja se ei ole siis neuvottelukysymys.*

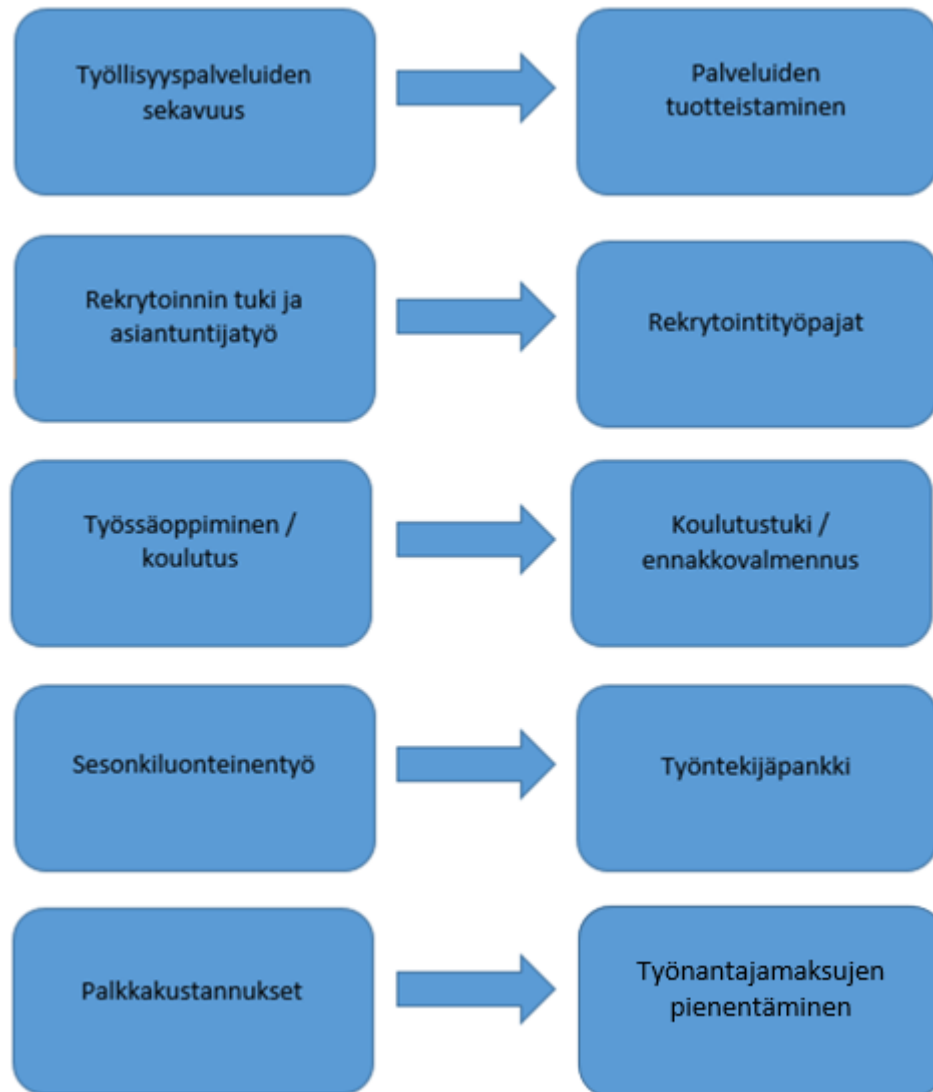
Kysyttäessä millaista lisäarvoa Tampereen kaupungin tarjoamat työllisyyspalvelut tuovat TE-toimistojen rinnalle työnantaja-asiakkaat eivät osanneet vastata. Heidän mukaansa TE-toimistojen ja kunnan palvelut menevät sekaisin, eikä vastaajat näin ollen osanneet arvioida mitä lisäarvoa palvelusta syntyy.

*Siis mulla ei kyllä oo kauheesti kokemusta. En osaa kyllä sanoo. Mul on vähän ehkä itelle epäselvää, miten se prosessi siel kulkee, mitä tekee TE-keskus ja mitä tekee kaupunki. Ei mul oo kokemusta, en osaa ottaa kantaa.*

Yleisemminkin haastatteluista kävi selväksi, että työnantaja-asiakkaat kokivat että työllisyyden hoidon järjestelmä on sekava. TE-toimistojen ja kunnan palvelut menevät sekaisin keskenään ja erilaiset hankkeet ja projektit näyttäytyivät kokonaisuuksista irrallisina. Toisaalta eräs vastaaja kiteytti, että heidän näkökulmastaan palveluita tarjoavalla organisaatiolla ei ole väliä, kunhan palvelu toimii.

#### 4.4 Työnantaja-asiakkaiden haasteet ja ratkaisuehdotukset

Tässä kaaviossa (Kuvio 4.) on otsikkotasolla esitelty työnantaja-asiakkaiden vastauksista kootut haastekokonaisuudet sekä niihin esitetyt ja löydetty ratkaisumallit. Kuvion jälkeen kukin kohta on avattu laajemmin tekstimuodossa.



KUVIO 4. Työnantaja-asiakkaiden haasteet ja ratkaisuehdotukset

##### 4.4.1 Työllisyyspalvelujen sekavuus – palvelujen tuotteistaminen

Haastattelun aluksi haastateltavilta kartoitettiin, että millaista aikaisempaa yhteistyötä he ovat tehneet Tampereen kaupungin työllisyyspalveluiden kanssa. Kaikki seitsemästä haastateltavasta olivat työllistäneet palkkatuella työvoimaa. Jo tässä vaiheessa haastattelua kävi ilmi, että työnantajien ymmärrys siitä, että minkä organisaation kanssa he olivat

työllistämisessä toimineet, ei ollut kovin selkeä. Useampi haastateltavista tarkisti yhteistyötahonsa haastattelun aikana.

Jo haastattelukysymyksiä laadittaessa oli arvioita siitä, että työnantaja-asiakkaisen näkemykset työllisyydenhoidon organisaatioista ei ole aivan selkeät, joten koettiin tarpeelliseksi kartoittaa miten työnantaja-asiakkaat hahmottavat kunnallisen työllisyyspalvelun ja TE-palveluiden eron. Tätä asiaa lähestyttiin pyytämällä arvioimaan, että millaista lisäarvoa Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut tuovat TE-toimistojen rinnalle.

Yksikään vastaajista ei kokenut osaavansa erotella palveluja tarjoavaa organisaatiota selkeästi toisistaan. Toisaalta osa haastateltavista kommentoi, ettei heidän näkökulmastaan palveluntarjoajalla ole väliä, kunhan palvelu on toimivaa ja tarkoituksenmukaista. Koska organisaatioiden rajat ovat vastaajien näkökulmasta häilyvät, niin lisäarvon kokemuksia oli pääsääntöisesti hankala arvioida.

*...ei ne meille mitenkään selkeitä, että missä on kunta mukana ja missä valtio mukana, niin ei se mitenkään selkeetä ole kyllä meille. Sillähän ei tietysti yrityksen kannalta ihan kauheesti olekaan merkitystä, että mikä se organisaatio, onko kunta vai valtio siellä, kunhan se vain saadaan ilman byrokratiaa toimimaan ja semmonen selkee.*

Organisaatioiden sekoittuminen ja erilaisten tukimuotojen hahmottaminen koettiin haastateltavien taholta osin hankalaksi. Erilaisista ratkaisuehdotuksista voidaan koota kehitysehdotukseksi palvelujen tuotteistaminen. Keskeistä tuotteistamisen onnistumisessa on yhteisen ymmärryksen muodostumiseen ja sen toimiva välittäminen eri toimijoille. (Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M., Valtanen, J., & Martinsuo, M. 2015, 5) eli tässä tapauksessa työnantaja-asiakkaille.

*... sitte mä menen tonne työnvoimaviranomaisen sivulle, ja siellä klikataan vaikka työllistämisavustukset tai joku, ja siel on ne kolme siinä etusivulla. Ei sen kummempaa olis. Eka se pitäis tehdä ja sitte markkinoida meille, jotka työllistää.*

*...mä en oikein ymmärrä, miks pitäis olla hirveesti vaihtoehtoja, ku eiks se ois parempi, et ois yks juttu, mikä toimis kaikessa, mutta sitä virtaviivaistetas ja poistettas turhaa byrokratiaa ja turhaa työtä.*

Edellä olevissa sitaateissa on kuvattu haastateltujen työnantaja-asiakkaiden näkemyksiä palveluiden tuotteistamisesta ja yksinkertaistamisesta.

#### 4.4.2 Sesonkiluonteinen työ - työntekijäpankki

Erääksi haasteeksi työvoiman palkkaamisessa työnantajat kokivat työn sesonkiluonteisuuden ja kustannusten kerääntymisen tietyille ajanjaksolle vuodessa sekä sen, että alan näkymät ovat niin epävarmat ja nopeasti muuttuvat, että työvoiman palkkaaminen on suuri riski. Kausiluonteisuus oli toistuva ilmiö niin suorittavan tason työtä tarjoavissa yrityksissä, kuin asiantuntijatehtäviä vaativissa kohteissakin.

*Et se on se yks ongelma justiin, että puoli vuotta on kiirettä ja puoli vuotta hiljaista ja sitten tässä kesällä pitäis kuitenkin maksaa lomarahoja ja muita, niin se yksi resurssi siinä lisää täydellä paikalla on aika vaikeeta*

Sitran taholta on aikaisemmin todettu, että yritykset harkitsevat rekrytoinnin kannattavuutta tarkoin, jos työvoimatarve on esimerkiksi kausiluontoista. Sen mukaan on riskinä, että kausiluontoiset työt yrityksessä ja täyttämättömät työvoimatarpeet hiipuvat, olemassa oleva henkilöstö hoitaa tarvittavat tehtävät tai työt jätetään yksinkertaisesti tekemättä. (Uutinen 2015)

Yhdistääkseen työtä ja työntekijöitä löytämään toisensa nykyistä tehokkaammin Sitran Työelämän taitekohdat –avainaluepalvelut on kehitellyt uudenlaista verkostomaista yhteistyöorganisaatiota, esimerkiksi osuuskuntaa tai poolia, joissa työnantajat voivat hyötyä toisistaan hakemalla yhteisiä työntekijöitä tai siirtämällä kausityövoimaa työnantajalta toiselle. (Uutinen 2015)

Samaa ajatusta esittely eräs haastateltavista seuraavasti:

*Tämmönen vähän niinku työntekijäpankki, se olis mun mielestä ihan hyvä ratkaisu, koska sillon kun me on tehty [--]sesonki, se on jälkeen yleensä alkaa lumipyryt ja jos nyt otetaan esimerkkinä tää talkkaripalvelut, joihin voitais lähtee sitten, okei, että kaveri lähteekin tekee koneella lumityötä. Se on sen jälkeen, niin ne on jo lomittain olevia asioita, joku vois olla sitten kesätoissa jossain torilla taikka myymässä jotain taikka jotain kesään liittävää hommaa. Mutta tosiaan, että olis tämmösiä tiedettyjä kavereita ja luottohenkilöitä, että ne taustat olis jo selvitetty siitä kaverista ja sillä tavalla, että se ammattitaito olis tiedossa. Että okei, sä tuut meille silloin syyskuussa sinä ja sinä jaksona, niin tämmönen olis ihan hyvä. Kyllähän tänä päivänä tilanne on se, että työsuhteet ovat lyhempiä, eikä välttämättä vakituksia, että sitä kannattais sitten yhteiskunnan taholta kehittää.*

*Ja sitten tää niputtaminen tosiaan, että erilaisten sesonkialojen, että ollaan tänä vuonna täällä nää kuukaudet ja sitten seuraavana jossain muualla, että siinä semmonen rakenteen löytäminen vois olla hyväkin asia.*

Työntekijälle työnantajaverkosto tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia ja todellisen näytön paikan. Työntekijä voi keskittyä esimerkiksi työkokeilussa parhaan mahdollisen työnäytteen antamiseen, ja referenssit on mahdollista jakaa koko verkoston nähtäväksi. (Uutinen 2015)

#### 4.4.3 Rekrytoinnin tuki ja asiantuntijatyö - rekrytointityöpajat

Eräällä työnantajalla oli hyvin positiivisia kokemuksia heille toteutetusta rekrytointipalvelusta, jossa on valmiiksi etsitty heille soveltuvia työntekijöitä. Tämän kaltaista toimintaa haastateltava kertoi kaipaavansa jatkossakin. Rekrytointiin liittyvät kehitysideat nousivat esiin muissakin vastauksissa. Ajatuksia esitettiin rekrytointityöpajasta, jossa työnantaja ja työllisyyspalvelut yhdessä hoitavat rekrytointiprosessin. Eräs haastateltavista toteasi, että ei suoranaisesti hae täsmällisesti johonkin tiettyyn ammattiin tai työtehtävään tekijää, jolloin hän ei pysty ilmaisemaan tarvettaan täsmällisesti työnhakua suorittaessaan tai kriteereitä työllisyyspalveluille välittäessään. Tällaisessa tilanteessa aktiivinen ja syväallinen yhteistyö työnantajan kanssa saattaa tuoda piilotyöpaikan esiin ja luoda työllistymisen mahdollisuuden.

*... Ku mä en hae semmoseen ammattiin täsmällisesti, ni mä en pysty antaa täsmällisii vaatimuksia, ja sit taas kun epätäsmällisii vaatimuksia käsittelee semmonen henkilö ja niit tavallaan screenaa, joka ei oikeen tiedä, mist on kysymys, ni sit hänel on varmaan aika vaikee screenata meille niit oikeit henkilöitä niinku kandidaateiks. Ni sit monta kertaa tulee sit, että jos on joku tommonen ohjelma, ni tulee sellasii kandidaatei, jotka sit ei kuitenkaan oo soveltuvia. Et jos siihen screenaukseen pääsis enemmän itse tekemään tai olis jotain työpajoja, mihin yritykset vois tulla, et hei meil on nää 100 hakijaa, et kenestä kaikista te ootte näist kiinnostuneita kun se, et joku screenaa meille kolme, et täs ois meidän mielest teille kolme ja voi olla, ettei ne osu mikään, ja sielt saattaa olla silti viis tosi hyvää, jotka jää sit niinku... Voi olla, ettei kukaan niitä löydä.*

Intensiivisluonteisilla rekrytointipajoilla voisi myös tehostaa asiantuntijatehtävien työpaikkojen löytämistä. Rekrytointipajat voisivat olla osa asiantuntijatyöllistämishjelmien kehittämistä, jotta asiantuntijatyötä tarjoavat yritykset voisivat löytää sopivaa työvoimaa

kokeiluluontoisesti, sillä akateeminen työttömyys on nousussa ja akateemisten työttömien kokemusten mukaan TE-palvelut eivät omaa ammattitaitoa palvella heidän tarpeitaan. (Launonen, 2016)

#### 4.4.4 Työssäoppiminen/koulutus - koulutustuki/ennakkovalmennus

Vaikka työttömiä on paljon, niin haastateltavat kokivat, että sopivia ja osaavia työntekijöitä oli hankala löytää. Tähän haasteeseen esitettiin ratkaisuksi erilaisia työntekijöiden työelämätaitovalmennuksia ja -koulutuksia, jotta valmiudet työelämään vahvistuisivat. Osa vastaajista esitti ratkaisuksi työkokeilujaksoa, jolloin perehdytys voi tapahtua työpaikalla, mutta osa vastaajista kaipasi myös valmennusta tehtäviin jo ennen työskentelyä työpaikalla. Tavoitteena olisi luoda työnhakijoille paremmat valmiudet töihin ja työnantajan vastuu koulutuksesta vähenisi, jolloin työntekijästä tulisi yritykselle nopeammin tuottava ja tehokas työntekijä.

*Valmennetaanksiellä ihmisii etukäteen ennen [--] tuloo tai mitä siellä ylipäätään työttömille työnhakijoille kerrotaan asiakaskohtamisista tai onks siellä jotain pohjabriefiä, vai tuleeks kaikki vaan sit tänne [--]ja työpaikkoihin kattoon ja opetteleen?*

*Se auttaa justiin, että jos ei oo ihan semmost valmista työntekijää, niin jos siihen saa tukea siihen alkuvaiheeseen, niin saa niihin koulutuksiin, että pystyy kouluttaa, niin siihen, se on se tärkein asia.*

Vaikka työnantajilla korostuikin näkemys tuottavan työntekijän tarpeesta omaa näkökulmaa pohtiessaan, niin eräs haastatelluista ajatteli nimenomaisesti työnhakijan etua työmarkkinoilla esittäessään, että työllisyyspalvelut voisivat tukea työnhakijaa arvostetun ja arvokkaan ammattisertifikaatin hakemisessa. Tällainen osaamistodistus loisi tietenkin lisäarvoa myös työnantajalle, kun se todistaisi työntekijän osaamisen, mutta ennen kaikkea työntekijälle tulevaisuutta varten.

*...esimerkiks noita Microsoftin sertifikaatteja, mitkä on aika haluttuja ja sil-lai osoittaa kuitenkin sen jonkunlaisen osaamisen tason, niin siihen esimerkiksi vois tietysti saada tukea, että jos se kaveri tulee kolmeks kuukaudeks, puoleks vuodeks jotain ja jos se saa suoritettua sen Microsoftin sertin, jos siihen saisi esimerkiks tukea, se muutaman tonnin maksaa.*



Laajempänä kokonaisuutena haastatteluissa nousi esille oppisopimusjärjestelmä, jota siinä pidettiin hyvänä, mutta toisaalta sen rinnalle kaivattiin esimerkiksi koulutussopimuksen kaltaista työnantajan näkökulmasta kevyempää versiota. Koulutussopimus ei siinä vastaa suoraan työttömien työllistämiseen sen ollessa ammattikoulutukseen kehitettävä opintomuoto (Tiedote 2016), mutta voisi vahvistaa ammattikoululaisten työelämätaitoja, joita työnantajien toimesta haastatteluissa arvosteltiin puutteellisiksi.

#### 4.4.5 Palkkakustannukset – työnantajamaksujen pienentäminen

Palkkakustannukset nousivat esiin monessa haastattelussa pohdittaessa työllistämisen esteitä. Usea työnantaja kuvaili, että työntekijöiden palkkaaminen on niin kallista, ettei siihen yksinkertaisesti ole varaa. Tähän liittyi myöskin jo edellä esitetyt haasteet mm. siitä, että työntekijä ei välttämättä ole vielä ensimmäisten kuukausien aikana palkkaansa nähden kyllin tuottava tekijä, kun työhön orientoituminen ja tehokkaaseen työskentelyyn opiminen vie oman aikansa. Palkkakustannukset muodostuvat palkan lisäksi työnantajamaksuista, jotka koostuvat työntekijän työeläkevakuutusmaksuista, tapaturma- ja henkivakuutusmaksuista, työntekijän työttömyysvakuutusmaksuista ja työnantajan sosiaaliturvamaksuista. (Työnantajan sivukulut 2016)

Seuraavissa sitaateissa on esitelty haastateltujen yrittäjien näkemyksiä palkkakustannuksista.

*Se menee kyllä se aika siihen opettamiseen ja muuta. Et siinä menee omiakin resursseja.*

*...jos sä ajattelet yrittäjää, kun se ottaa tosta kaverin töihin, niin sä saat kertoo sen 1,7 kertaa, kun siinä lähetään sit erilaiset sivukulut ymppäämään, niin sitä polkua nimenomaan sinne yrittäjäpolulle, niin sitä, se on raha, millä sitä pystytään helpottaan.*

*No vähän pahoja, tietenkään kilpailuakaan ei paranis kauheesti väistellä ja muuta, että mun mielestä ei tarvis olla mitään tukia, jos palkkauksen sivukulut ois pienemmät. --- Tai sais justiin pienet firmat jonkun, eka vuosi sivukulut pois tai joku tällänen, niin silloin ei tarvis tommosia tukijärjestelmiä ylläpitää ja muuta.*

*Et jos aattelee henkilön työllistämistä, niin jos se saa 3000 palkkaa, niin kyl se melkeen 4500-5000 kuussa maksaa. 10 kuukautta on 50 000. Ja sehä on iso raha. Et siis ihan tommost matikkaa siinä voi ajatella.*

Tämä haaste- ja kehitysosio on sikäli muista poikkeava, että tässä ei osoiteta kehitysideoita Tampereen kaupungin työllisyyspalveluille. Palkkakustannusten nostaminen yhdeksi osioksi on kuitenkin erittäin perusteltua siitä syystä, että se nousi niin selkeästi haasteeksi yrittäjiltä monelta taholta.

Palkkakustannuksiin liittyy myös haastateltujen näkemykset kilpailun vääristymisestä käytettäessä julkisin varoin tuettuja työntekijöitä. Joidenkin yrittäjien mukaan tämän kaltaisen tuki voi olla epäreilua ja vääristää kilpailua. Reilumpaa olisi mahdollistaa normaalin työsuhteen luomiset pienentämällä kokonaispalkkakustannuksia, jolloin kaikille yrittäjille syntyisi periaatteessa yhtäläinen mahdollisuus saman kulun muodostavan henkilöstön palkkaamiseen. Toisaalta esitettiin näkemyksiä myös siitä, että lyhyt, alle puolen vuoden palkkatukijakso ei ehdi kilpailua vääristämään vaikka yrittäjälle yhden työntekijän resurssi hetkellisesti saattaakin olla arvokas.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Johtopäätökset ja pohdintaa tuloksista

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää yrittäjien ja työnantajien kokemuksia Tampereen kaupungin työllisyyspalveluista sekä kartoittaa näiden kehitysehdotuksia kyseisiin palveluihin. Aikaisempien tehtyjen tutkimuksien sekä tekemäni haastattelututkimuksen ja erillisen kyselyn tulokset antavat samansuuntaisia vastauksia työllisyyspalvelujen ja työnantajien välisestä yhteistyöstä. Esille nousevat samat teemat useissa eri tutkimuksissa (Aula 2016; Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016)

Julkaisussa ”Työllisyyskokeilujen selvitys – Työllisyyspalvelujen- ja tukien käyttäjälähtöistä arviointia” esiintyy vastaavia havaintoja kuin opinnäytetyöni haastatteluissa nousi esiin. Aula on tehnyt kartoituksen vuoden 2016 alussa, joten havainnot ovat hyvin ajan-kohtaisia. Tarkastelin haastatteluissani esiin nousseita kokemuksia ja kehitysehdotuksia ja peilasin niitä raportin havaintoihin.

Tutkimuksen tuloksista voi tehdä viisi keskeistä havaintoa. Työnantaja-asiakkaat kokevat, että työllisyyden hoidon järjestelmä on sekava. TE-toimistojen ja kunnan palvelut menevät sekaisin keskenään ja erilaiset hankkeet ja projektit näyttäytyvät kokonaisuuksista irrallisina. Myös Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa ”Työllisyyskokeilujen selvitys – Työllisyyspalvelujen- ja tukien käyttäjälähtöistä arviointia” nousee voimakkaimmin esiin monimutkainen palvelujärjestelmä ja kokonaisvastuun puuttuminen, kun on arvioitu laajasti työllisyyspalveluiden toimivuutta. (Aula 2016, 30). TUTTU-hankkeen yhteydessä pirkanmaalaisille yrittäjille suunnatussa kyselyssä tulokset olivat hyvin samansuuntaisia, palveluita ei tunneta.

Suomessa ollaan parhaillaan tekemässä suurta alueuudistusta, jossa uusille perustettaville maakuntaorganisaatiolle siirretään valtaa ja tehtäviä kunnilta, valtiolta ja aluehallinnon organisaatiolta. Tässä yhteydessä myös työllisyydenhoidon palvelurakenne tulee kokemaan uudistuksia. TE-toimistojen ja ELY-keskuksien tehtävät tulevat siirtymään uudelle maakuntahallinnolle. (Maakuntauudistus: Työ- ja elinkeinoministeriö)

Työllistämisen suurimpiin esteisiin kuuluu työntekijän palkkaamisen suuri kynnys työnantajille. Monessa vastauksessa tuli esiin palkkauksen suuri riski. Palkansivukulut eli

työnantajamaksut muodostavat suuren kustannuksen yrittäjille. Niiden laskeminen haastateltavien mukaan pienentäisi palkkauksen kynnystä. Työllisyyskokeilujen selvitys –julkaisussa esitetään samanlaisia haasteita koskien työnantajamaksuja. Työntekijän palkkaamisen korkea kynnystä erityisesti pienyrityksille selittää työnantajamaksut. (Aula 2016, 67)

Myöskään erilaiset työnantajille kohdistetut tukimuodot eivät ole riittävän selkeitä. Haastateltavat kokivat järjestelmän sekavaksi, eivätkä olleet tietoisia millaisiin palkkausavustuksiin he ovat oikeutettuja. Tämä sama asia esiintyy myös ”Työllisyyskokeilujen selvityksessä”. Vastaajat kertovat, että palkkatuen hakeminen koetaan vaikeaksi ja esittävät, että tuen myöntämisen linjausten tulisi olla samat ja selkeät koko maassa. (Aula 2016, 67) TE-toimistojen toiminnan vaihtelevaisuus valtakunnan eri alueilla nousi esiin myös laajemmin TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimuksessa. (Oosi, Keinänen, Wennberg & Karinen 2016, 14)

Byrokratia eli järjestelmän monimutkaisuus on myös haaste yrittäjille. Aulan tutkimuksen (2016, 67) mukaan byrokratia on este palkkauksessa. Opinnäytetyöhön haastatelluista osa koki järjestelmän byrokraattiseksi tukien hakemisen suhteen. Siihen on jo nyt saatavilla apua työllisyyspalvelujen virkailijoilta. Lomakekyselyn vastauksista käy ilmi, että apu ja tuki työllistämiseen liittyvissä kysymyksissä, tukimuodoissa ja hakemuksissa koetaan tärkeäksi. Viisi vastaajaa seitsemästä oli arvioinut tämän palvelun melko tai hyvin hyödylliseksi. (Koivula 2016, 2)

Useissa haastatteluissa nousi esiin työnantajien kokema vastuu työllistämisestä ja yhteiskunnasta. Työllistäminen palkkatuen kautta koettiin yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi mahdollistamalla heikossa työmarkkina-asemassa olevalle pääsy työelämään. Lisäksi nähtiin, että tuettua työvoimaa käytettäessä työnantajalla tulee olla moraalinen velvollisuus pyrkiä työllistämään työntekijöitä normaaliin palkkasuhteeseen eikä vain hyödyntämään palkkaukseen saatavia tukia.

Niin haastatteluissa kuin lomakekyselyssäkin nousi esiin erilaiset työkokeilut. Vastaajien mukaan on tärkeää, että ennen varsinaista työsuhteen solmimista kumpikin osapuoli, sekä työnantaja että työntekijä voivat matalalla kynnyksellä voivat kokeilla työntekijän ja -paikan yhteensopivuutta. Lisäksi kokeilujakso tarjoaa mahdollisuuden työntekijälle perehtyä tehtäviin, joten varsinaisen työsuhteen alkaessa tekijä on heti osaava ja tuottava

tekijä yritykselle. Varsinkin asiantuntijatyössä tehtävät voivat olla niin spesifejä, että vain työssä tapahtuma perehtyminen valmistaa työtehtävien menestyksekkääseen suoriutumiseen. Kuitenkaan ilman kokeilu- tai palkkatukijaksoa yrityksellä ei olisi varaa palkata työntekijää, joka erikseen pitäisi palkallisesti työnohessa perehdyttää tehtäviinsä.

## 5.2 Kehitysehdotukset

Tampereen kaupungin työllisyyspalveluille voi tutkimukseni perusteella esittää joitakin kehitysehdotuksia, jotta palvelut vastaavat paremmin työnantaja-asiakkaiden tarpeita.

Palveluiden tuotteistaminen ja markkinointi on eräs kehittämiskohde. Kuten tutkimuksesta selviää ovat työnantaja-asiakkaat varsin tyytyväisiä palveluihin, mutta niitä on hankala hahmottaa. Tehokkaampaa työllistämistä voisi edistää, että työnantaja-asiakkaille suunnatut palvelut ovat selkeästi tuotteistettu jolloin palvelujen käytön kynnys voisi laskea. Tämä edellyttää hyvää ja tehokasta palveluiden markkinointia, kun palvelutuote on hiottu kuntoon. Työnantajille suunnattujen työllisyyspalvelujen käytön tulisi olla yhtä helppoa kun verkkokaupasta ostettavien tuotteiden. Palveluiden tuotteistamisessa ja markkinoinnissa on mahdollista käyttää apuna ulkopuolisia ammattilaisia.

Työntekijäpankin luominen esimerkiksi yhteistyössä Sitran kanssa on uudenlainen lähestymistapa työllisyydenhoitoon. Tampereen seudulla on valmistelu syksystä 2015 alkaen Sitran tuella uudenlaista yritysläheistä työllistämismallia vastaukseksi yritysten työvoiman tarpeiden ja työnhakijoiden kohtaamiseen ja muuttuvan työelämän uudennaisiin rekrytointitarpeisiin. (Uutinen 2015) Tarkoituksena on auttaa yrityksiä saamaan joustavasti ja mahdollisimman vähällä byrokratialla tarvitsemaansa työvoimaa ja edistää samalla työttömien työnhakijoiden työllistymistä. (Hakemus 2015, 3)

Nykyiset työmarkkinat voivat muodostua pätkäluonteista töistä, joten työntekijäpankissa toimiminen voisi mahdollistaa eheämmät työllisyysjaksot, vaikkakin eri työnantajien palveluksessa. Työnantajille pankki voisi tuoda helpotusta, koska se tarjoaisi helpon alustan löytää työntekijöitä, joilla on kokemusta työelämästä toimittuaan jonkin aikaa työntekijäpankissa ja työllistyttyään sen kautta. Lisäksi työnantajalla on pankissa mahdollisuus saada hyödyllistä tietoa työntekijän osaamisesta, sillä pankki muodostaa työnantajaverkostoa, jossa tieto työntekijöiden osaamisesta liikkuu. Pankin kautta lyhyet työllisyysjaksot voisi saada helpommin näkyville ja luoda uutta työtä markkinoille.

Kolmanneksi kehittämiskohteeksi nostan rekrytointityöpajat. Työpajoja olisi helppo järjestää kokeiluluonteisesti. Pajoissa osallistettaisiin työnantajat hakuprosessiin. Prosessissa työnantaja-asiakkaat ja työllisyyspalvelut toimisivat koko prosessin ajan yhteistyössä ja osallistuen kaikkiin toiminnan vaiheisiin. Työpaja voisi edetä seuraavin askelin 1) Yhteistyökumppaneiden kartoittaminen yrityksistä 2) Työnantajien työvoimatarpeiden kartoittaminen 3) Rekrytointipajojen järjestäminen 3a) Työnhakijoiden profiilien läpikäynti 3b) Haastattelujen järjestäminen työnhakijoille 4) Sopivien työnhakijoiden palkkaus tai valitseminen tuella työllistettäväksi 5) Yhdessä kaikkien osapuolien kanssa laadittavat sopimukset ja käytänteiden selvittämiset.

Peruste rekrytointityöpajalle nousee tutkimuksessa nousseesta haasteesta, että työnantaja ei suoraan hae täsmällisesti johonkin tiettyyn ammattiin tai työtehtävään tekijää, jolloin hän ei pysty ilmaisemaan tarvettaan täsmällisesti työnhakua suorittaessaan tai kriteereitä työllisyyspalveluille välittäessään. Tällaisessa tilanteessa aktiivinen ja syvä yhteistyö työllisyyspalvelujen työntäjän kanssa on oleellista. Paja vastaa myös siihen, että työnhakija joka ei omaa hyviä verkostoja voi työllisyyspalvelun kontaktien kautta päästä osoittamaan kykynsä työnantajalle rekrytointityöpajassa, mikä ei mahdollistuisi esimerkiksi avoimen haun kautta. Lisäksi kohta viisi on oleellinen, sillä tutkimushaastatteluissani kävi ilmi, että eräälle haastateltavalle oli syntynyt ikävä tilanne, kun kaikilla osapuolilla eli työnantajalla, työntekijällä ja työllisyyspalveluilla ei ollut samanlainen käsitys palkkatukisuhteen muodoista.

### **5.3 Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen teossa on tärkeää tiedostaa ja arvioida tutkimuksen luotettavuus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kaksi tutkimuksen luotettavuuden mittaria, reliabiliteetti ja validiteetti, eivät ole kovin käytännöllisiä ja toimivia. (Hirsjärvi 2014, 232.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi 2014, 231). Nämä tunnetut luotettavuudenmittarit ovat käytössä enemmän kvantitatiivisessa eli määrällisissä tutkimuksissa.

Tutkimuksen reliaabelius eli toistettavuus voidaan todeta muutamalla tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa sitä voi arvioida esimerkiksi niin, että jos kaksi henkilöä päätyy samanlaiseen tulokseen, niin tulosta voidaan pitää reliaabelina. Lisäksi, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, niin silloinkin tulokset voidaan todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi 2014, 231)

Laadullisen tutkimuksessa luotettavuus on osoitettava läpileikkaamalla koko tutkimusprosessi ja tehtävä siitä mahdollisimman läpinäkyvä. Tärkeää on kuvailla henkilöitä, paikkoja, olosuhteita ja tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi 2014, 232) Opinnäytetyössäni eräs tutkimustulosten tärkeä luotettavuuden ja läpinäkyvyyden osoituksen keino on tuoda tutkimustulosten lomaan suoria haastatteluoitteita haastatteluaineistosta. Lisäksi oleellista on kertoa miten haastateltavat valikoituivat.

Haastattelin tutkimukseen seitsemää työnantaja-asiakasta. Nämä valikoitiin haastateltaviksi työelämäyhteistyötahon toimesta. Se voi kyseenalaistaa tutkimuksen luotettavuutta siinä mielessä, että voidaan tarkastella johdatteliko haastateltavien valinta tiettyihin tuloksiin. Toisaalta työelämätahon valitsemat haastateltavat ovat erittäin perusteltuja, sillä kuten edellä olen esittänyt, niin tämän tyyppisessä puolistrukturoidussa haastattelussa on olennaista kerätä tietoa tietyltä kohderyhmältä, eikä tutkimusta voi tehdä satunnaisotoksella. On siis aivan oleellista, että haastateltavat ovat nimenomaisesti Tampereen kaupungin työllisyyspalveluiden asiakkaita eikä satunnaisia yrittäjiä ja työnantajia.

Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä myöskin. Vastaajien määrän ollessa näin pieni sitä ei voi pitää kovin luotettavana. Toisaalta kyselyn tulokset tukivat haastattelujen tuloksia, joten osana suurempaa kokonaisuutta ja muihin tuloksiin peilattaessa kyselyn tulokset voidaan ottaa huomioon, kunhan niille ei anneta liian suurta painoarvoa ja otoksen suppeus tiedostetaan.

Tutkimukseni kohteena oleva aihe kytkeytyy laajempaan yhteiskunnalliseen kokonaisuuteen, joka on tällä hetkellä suuressa muutoksessa ja aktiivisen poliittisen toiminnan kohteena. Tästä syystä koin ensiarvoisen tärkeäksi kuvata tilannetta mahdollisimman ajankohtaisesti, joka aiheutti sen, että kirjallisten lähteiden ja tutkimuksien määrä lähdekirjallisuudessa jäi melko vajaaksi ja sen sijaan ajankohtaiset raportit, selvitykset ja tiedotteet painottuivat lähteiden käytössä. Ajankohtaisen lähteiden käyttäminen luo tutkimukselleni merkitystä sen käytettävyyden ja soveltuvuuden suhteen ajankohtaisessa kehitystyössä.

#### 5.4 Pohdintaa opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyö on ammattikorkeakouluopiskelijan tärkein ja laajin tutkimustyö. Ammattikorkeakoulun selkeä, työelämään suuntaava opetus ei kuitenkaan sinällään elä ajassa, jos opetus on kovin teoriapainotteista ja tutkimukselle annetaan itseisarvona liian suuri merkitys. Siksi näen omassa opinnäytetyössäni tärkeänä sen tiiviin yhteyden käynnissä olevaan TUTTU-6Aika-hankkeeseen ja sen tavoitteisiin kehittää työllisyyspalveluja Tampereella. Toivon, että tekemäni opinnäytetyö ja yhteistyö työnantaja-asiakkaiden kokemusten ja näkemyksien kartoittamisessa ja koonnissa palvelee työelämäyhteistyötahoni tarpeita ja voi osaltaan olla avuksi uusien työllistymispolkujen löytymisessä työnhakijoille ja auttaa heidän työllistymistään.

Opinnäytetyöni oli prosessina aaltoileva. Se käynnistyi syksyllä 2015 aiheen valinnalla ja pääsemällä mukaan TUTTU-6Aika –hankkeen projektityöryhmän kokouksiin. Aihe valikoitui niin omasta mielenkiinnostani kuin myös hankkeen tarpeista, sillä yksi osa hanketta on kehittää yritysysteistyötä. Koska hanke itsessään käynnistyi samaan aikaan opinnäytetyöprosessini kanssa ei spesifiaihe jäsentynyt heti. Työryhmän kokouksiin osallistuminen kuitenkin johdatteli minua aihepiiriin ja auttoi hahmottamaan kokonaisuutta johon työni liittyy.

Prosessi eteni kevätlukukaudella niin, että tammikuussa 2016 laadin tutkimussuunnitelman ja huhtikuussa sain tutkimusluvan. Haastattelukysymykset laadin huhti-toukokuussa ja itse haastattelut suoritin toukokuussa seitsemälle yrittäjälle ja työnantajalle. Litterointiprosessin jälkeen varsinaiseen työhön tartuin taas syyslukukaudella 2016, jolloin lähdin analysoimaan kokoamaani aineistoa ja kirjoittamaan itse opinnäytetyötä. Näin jälkepäin voi todeta, että prosessi olisi kannattanut laajentaa kattamaan tasaisemmin eri ajanjaksot vuodesta, edetä määrätietoisemmin ja suunnitelmallisemmin.

Haastattelukysymyksiä laadittaessa yhtenä osana opinnäytetyötä oli suunnitelmissa olla osio palvelusetelistä ja sen käytöstä työllisyydenhoidossa. Opinnäytetyöprosessin edetessä kuitenkin totesin, että palveluseteli oli osa-alueena aivan muusta tutkimuksesta irrallinen osa joka oli hankala sovittaa osaksi eheää tutkimusta. Niinpä päädyin rajaamaan sen aihealueen pois opinnäytetyöstäni myöhemmässä vaiheessa.



Tätä päätöstä tuki myös aineiston analysointivaiheen huomiot siitä, että palvelusetelistä saadut haastatteluvastaukset olivat tutkimuseettisesti kyseenalaisesti muodostuneet. Haastatelluilla ei ollut palvelusetelistä työllisyydenhoidossa juurikaan näkemyksiä, mikä on sikäli ymmärrettävää, ettei tunnettua mallia siitä ole kehitetty. Niinpä kysymykseni olivat alustuksineen kohtalaisen johdattelevia, joten kokonaisuuden ja tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta näin viisaammaksi toimia edellä mainitsemallani tavalla ja rajata aihetta palvelusetelin osalta.

Yhteistyö työelämätahon kanssa on mielestäni sujunut hyvin, mutta olisin voinut olla enemmän yhteydessä yhteyshenkilöihini varsinkin syyskaudella kirjoittamisprosessin aikana. Toisaalta vähäinen kontakti turvasi tutkimuksen objektiivisuutta. Projektimatka Italiaan ja harjoittelu Espanjassa lienevät olleen osatekijöinä vähäiseen kommunikointiin työelämätahon kanssa. Erityisesti yksin tehtävässä opinnäytetyössä ohjaajan rooli voisi olla merkittävämpi, mutta käytin tätä ohjausmahdollisuutta harmillisen vähän hyödynseni.

## LÄHTEET

Arnkil, R., Jokinen, E., Pitkänen, S. Spangar, T., & Tuusa, M. 2015. Kokonaisvoimavarat käyttöön työllisyyden edistämiseksi. Työllisyyden kuntakokeilun (2012–2015) seuranta-tutkimuksen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Avoin osallisuus ja asiakkuus. 6Aika-hanke. Luettu 17.10.2016. <http://6aika.fi/avoin-osallisuus-ja-asiakkuus-karkihanke-2/>

Benhcke, S., Frölich, M. & Lechner M. 2007. Public Employment Services and Employers: How Important are Networks with Firms? <http://ftp.iza.org/dp3005.pdf>

Hakemus. 2015. Tampereen kaupunkiseudun hakemus hallitusohjelman mukaiseen työvoima- ja yrityspalvelujen alueelliseen kokeiluun. 31.5.2015. Tampereen kaupunki. Luettu 17.11.2016. [http://www.tyollisyysportti.fi/@Bin/531448/Ty%C3%B6voima-%20ja%20yrityspalveluiden%20kokeilu\\_hakemus\\_Tampereen%20kaupunkiseutu.pdf](http://www.tyollisyysportti.fi/@Bin/531448/Ty%C3%B6voima-%20ja%20yrityspalveluiden%20kokeilu_hakemus_Tampereen%20kaupunkiseutu.pdf)

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 183/2014.

Hankehakemus. 2015. TUTTU-6Aika. Turun kaupunki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy.

Julkiset työvoima ja yrityspalvelut. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 7.11.2016. <http://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrityspalvelut>

Koivula, U-M. 2016. Yrittäjille suunnattu kysely Tampereen kaupungin työllisyyspalveluista. Raportti. Tampereen kaupunki.

Kuntakokeilu. 2015. Kunnat.net. Luettu 5.11.2016. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/tyollisyys/kuntakokeilu/Sivut/default.aspx>

Kärkihankkeet. Tietosivu. Valtioneuvosto. Luettu 7.11.2016. [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/2778002/1\\_tyollisyys\\_kilpailukyky.pdf/bf64ce00-1d25-4ee8-9518-99515e837ba2](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/2778002/1_tyollisyys_kilpailukyky.pdf/bf64ce00-1d25-4ee8-9518-99515e837ba2)

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012

Laki työllistymistä edistävästä yhteispalvelusta 1369/2014

Launonen, P. 2016. Maisterin kokemus TE-toimistosta: vääriä valintoja, raskasta byrokratiaa. Akavalainen. Julkaistu 3.5.2016. Luettu 3.11.2016. [http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/maisterin\\_kokemus\\_te-toimistosta\\_vaaria\\_valintoja\\_raskasta\\_byrokratiaa](http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/maisterin_kokemus_te-toimistosta_vaaria_valintoja_raskasta_byrokratiaa)

Lindberg, E., Mäkinen, A., & Laakso M. 2014. Työllisyyden keittokirja. Miten työ ja tekijät saadaan kohtaamaan? 6 näkökulmaa ja 30 testattua hyväksi koettua reseptiä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Maakuntauudistus. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 6.11.2016. <http://tem.fi/maakuntauudistus>

Ohje. 2015. Tampereen kaupungin rekrytointilisä työnantajille. Työllisyydenhoidon palveluyksikkö. Tampereen kaupunki. Luettu 12.11.2016 [http://www.tampere.fi/tiedos-tot/bbAeTSIBn/typa\\_rekrytointilisa\\_tyonantajille.pdf](http://www.tampere.fi/tiedos-tot/bbAeTSIBn/typa_rekrytointilisa_tyonantajille.pdf)

Oosi, O., Keinänen, J., Wennberg, M. & Karinen, R. 2016.. TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Palvelut työnantajalle. 2016. Tampereen kaupunki. Luettu 5.11.2016. <http://www.tampere.fi/tyo-ja-yrittaminen/tyollisyyspalvelut/palvelut-tyonantajalle.html>

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 26.10.2016. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Tehtävä ja tavoitteet. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 7.11.2016. <http://tem.fi/tehtavat-ja-tavoitteet>

Tiedote. 2016. Selvitysmiehet: Uusi koulutussopimusmalli lisäämään käytännön työssä oppimista. 13.4.2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettu 9.11.2016. <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2016/04/koulutussopimus.html?lang=fi>

Tiedote. 2012. Työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskus aloittanut toimintansa. 2.1.2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 5.11.2016 [http://valtioneuvosto.fi/artikkel/-/asset\\_publisher/1410877/tyo-ja-elinkeinohallinnon-asiakaspalvelukeskus-aloittanut-toimintansa](http://valtioneuvosto.fi/artikkel/-/asset_publisher/1410877/tyo-ja-elinkeinohallinnon-asiakaspalvelukeskus-aloittanut-toimintansa)

Tietosivu. 2016. Työllisyys ja kilpailukyky. Valtioneuvosto. [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/2778002/1\\_tyollisyys\\_kilpailukyky.pdf/bf64ce00-1d25-4ee8-9518-99515e837ba2](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/2778002/1_tyollisyys_kilpailukyky.pdf/bf64ce00-1d25-4ee8-9518-99515e837ba2)

Tuomi J. & Sarajarvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M., Valtanen, J., & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Unigrafia Oy. Helsinki.

Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu. 2015. Monialainen yhteispalvelu so- vittaa työttömän tarvitsemat palvelut yhteen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 5.11.2016. <http://tem.fi/tyollistymista-edistava-monialainen-yhteispalvelu>

Työllisyyden kuntakokeilu. Miten työ ja tekijät saatiin kohtaamaa. 2016. Helsinki: Kuntaliitto.

Työllisyys. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 6.11.2016. <http://tem.fi/tyollisyys>

Työllisyys ja kilpailukyky. 2016. Valtioneuvosto. Luettu 7.11.2016. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/tyollisyys>

Työllisyysaste. 2016. Findikaattori. Luettu 20.11.2016. <http://findikaattori.fi/fi/41>

Työllisyyskatsaus. Elokuu 2016. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Työllisyyskokeilun selvitys. Työllisyyspalvelujen ja –tukien käyttäjälähtöistä arviointia. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.

Työllisyyspalvelut. 2016. Tampereen kaupunki. Luettu 5.11.2016. <http://www.tampere.fi/tyo-ja-yrittaminen/tyollisyyspalvelut.html>

Työnantajan sivukulut. Suomen Palkanlaskenta Oy. 2016. Luettu 5.11.2016. [https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan\\_sivukulut](https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/tyonantajan_sivukulut)

Uutinen. 2015. Yritykset yhdistävät voimansa työpaikkojen luomiseksi – kokeilu alkaa kolmessa kaupungissa. 8.12.2015. Sitra. Luettu 14.11.2016. <http://www.sitra.fi/uutiset/tyoelaman-taitekohdat/yritykset-yhdistavat-voimansa-tyopaikkojen-luomiseksi-kokeilu-alkaa>

Valtakunnalliset puhelinpalvelut. 2016. TE-palvelut. 27.10.2016. Luettu 9.11.2016. [http://www.te-services.fi/te/fi/nain\\_asioit\\_kanssamme/te\\_palvelut/puhelinpalvelut/index.html](http://www.te-services.fi/te/fi/nain_asioit_kanssamme/te_palvelut/puhelinpalvelut/index.html)

Vehkala, P. 2010. Kunta työllisydenhoitajana. Lainopillinen tutkielma kunnan työllisydenhoidosta. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

(1/2)

Eetu Väikkynen

20. toukokuuta 2016 / 1

Sosionomiopiskelija  
Tampereen ammattikorkeakoulu

Vastaanottajan tiedot

## Infokirje haastatteluun osallistuvalle

Tampereen kaupungin työllisyyspalveluissa on käynnissä TUTTU-6Aika –hanke. Hankkeen tavoitteena on osallistaa asiakkaat, mukaan luettuna työnantaja-asiakkaat, osaksi työllisyydenhoidon ideointia ja kehittämistä sekä yhdistää uudella tavalla työllisyydenhoito, työttömien asiakkaiden osallistaminen sekä elinkeinoelämän vahvistaminen. Hankkeessa yhtenä osana kehitetään mm. uusia yhteistyömalleja yritysten työnantajarajapintaan ja selvitetään palvelusetelien käyttömahdollisuuksia työllisyydenhoidossa.

Olen sosionomiopiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta ja toteutan opinnäytetyöni osana hanketta. Keskityn työssäni yritysten näkökulmien tutkimiseen. Opinnäytetyöni tavoitteena on jäsentää yrittäjien näkemyksiä kunnallisten työllisyydenhoidonpalvelujen kehittämisessä. Saatuja tuloksia hyödynnetään Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen Tekijä-työelämäpalveluiden kehittämisessä.

Kerään opinnäytetyöni aineiston haastattelemalla pirkanmaalaisia yrittäjiä. Kaikki kerätty aineisto käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

TUTTU-6Aika –hankkeen toteuttajina ovat Turun ja Tampereen kaupungit sekä Turun ja Tampereen ammattikorkeakoulut. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulun yliopettaja Ulla-Maija Koivula ja työelämäyhteistyötahon yhteyshenkilöinä toimivat TUTTU-6Aika Tampereen osahankkeen vastaava projektityöntekijä Arja Kemppainen ja Tekijä-työelämäpalveluiden palvelupäällikkö Riina Hiipakka-Lahti.

**Kiitos osallistumisestanne!**



TAMPEREEN KAUPUNKI

# 6Aika

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

20. toukokuuta 2016 / 2

Yhteistyöterveisin

Eetu Väikkynen  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Yhteystiedot:

Ulla-Maija Koivula  
Yliopettaja  
Sosiaali- ja hyvinvointipalvelut -yksikkö  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
[REDACTED]  
[REDACTED]Arja Kemppainen  
Vastaava projektityöntekijä  
TUTTU- 6Aika - Tampereen osahanke  
Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut  
[REDACTED]  
[REDACTED]Riina Hiipakka-Lahti  
Palvelupäällikkö  
Tekijä-työelämäpalvelut työnantajille ja työnhakijoille  
Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Eetu Väikkynen

3.5.2016

[REDACTED]

[REDACTED]

Sosionomiopiskelija

Tampereen ammattikorkeakoulu

Haastattelukysymykset yrittäjille:

1. Millaista aikaisempaa yhteistyötä olette tehneet Tampereen kaupungin työllisyydenhoidon palveluyksikön kanssa?
2. Miten arvioisitte ja kuvailisitte tätä yhteistyötä?
3. Millaista lisäarvoa Tampereen kaupungin tarjoamat työllisyyspalvelut tuovat TE-toimistojen rinnalle?
4. Millaisia tarpeita teillä yrittäjänä on sopivan työvoiman löytämisen suhteen?
5. Jos olette työllistäneet työnhakijan Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen kautta, niin voisitteko kuvailla tätä yhteistyöprosessia?
6. Mitä kehitettävää kunnallisessa työllisyydenhoidossa mielestänne on?
7. Millaista yhteistyötä toivotte Tampereen kaupungin työllisyyspalveluilta?
8. Mitä mieltä olette palvelusetelin käytöstä työllisyydenhoidossa?
9. Miten arvioisitte palvelusetelin käyttömahdollisuutta työkaluna tuetussa työllistämässä teidän yrityksessänne?